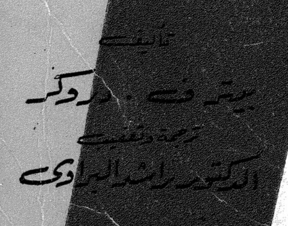
المجتمع الجديد

تشريح النظام الصناعي



المجتمع الجديد

تشريح النظام الصناعي

نشر هـــذا الكتاب بالاشتراك

مـــع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة ــ نيويورك

سبتمبر سنة ١٩٦٧

المجتمع الجديد

تشريح النظام الصناعي

تأليف

بيتر ف. دروكر

ترجمة

الدكتور راشد البراوي

ملتزمة الطبع والنشر

مكتبة النهضة المصرية

لأصحابها حسن محمد وأولاده

٩ شارع عدلي باشا بالقاهرة

المشتركون فى هذا الكتاب

المؤلف : بيتر ف . دروكر

مستشار إدارى ومعلم وكاتب . ولد بفيينا عام ١٩٠٩ . حصل على الدكتوراه فى القانون عام ١٩٣١ من جامعة فرانكفورت ، والدكتوراه فى العلوم التجارية عام ١٩٥٦ من كلية باس . حصل على الجنسية الأمريكية عام ١٩٤٣ شغل منصب المستشار الأمريكى للبنوك البريطانية ، وعمل مراسلا أمريكيا للصحف البريطانية كما عمل أستاذا للفلسفة والسياسة بكلية بننجتون ، وأستاذاً للإدارة بجامعة نيويورك . له مؤلفات عدة من ضمنها :

The End of Economic Man, The Future of Industrial Man, Concept of the Corporation Practice of Management.

المترجم : الدكتور راشد البراوى

شغل عددا من المناصب الهامة ، فكان أستاذا مساعدا بكلية التجارة جامعة القاهرة ، وعضوا بالمجلس الدائم لتنمية الانتاج القومى ورئيسا لمجلس إدارة البنك الصناعى والعضو المنتدب . وعضوا بالمجلس الاستشارى للصناعة ، وسكرتيرا عاما لاتحاد الغرف التجارية المصرية . ترجم كتاب « نظرات فى مستقبل الحركة العمالية » و « المذاهب الاقتصادية الكبرى » ، و « قصة أفريقيا جنوبى الصحراء الكبرى » و « اليابان القوة الصناعية فى آسيا » كما اشترك فى ترجمة كتاب « الشرق الأوسط فى مؤلفات الأمريكيين » وهى من الكتب التى نشرتها هذه المؤسسة .

مصممة الغلاف : فايزة حسين .

صفحة

مقدمـــة

طبعة تورشبوك

يدور هذا الكتاب حول موضوعين رئيسيين : أولها أن المجتمع الصناعى فى القرن العشرين مجتمع جديد له طابعه الذى يتميز به ، وأنه مجتمع عالمى النطـاق أكثر منه « غربى» أو «رأسمالى» ، ومعرفتنا به يسيرة ويستحق أن نعرفه جيداً . والموضوع الثانى ، أن لهذا المجتمع الجديد تنظيماً معيناً خاصاً هو المشروع الصناعى بإدارته ، ومجتمع مصنعه ، وشقيقته التوأم المتصـــلة به ، أى النقابة العمالية .

وعندما ظهر هذا الكتاب لأول مرة ، بدت هذه التأكيدات داعية إلى الفزع وغريبة فى نظر عدد كبير من الناس . وها هى ذى اليوم ، وبعد انقضاء اثنى عشر عاماً فقط ، شىء عادى .

فى ذلك الحين كان أى ماركسى ، مثلا ، يسخر من نفس فكرة الإدارة ، وخل عنك التأكيد بأن هناك بحكم طبيعة النظام الصناعى ، فوارق لا سبيل إلى تجنبها ، وهى فوارق دائمـة ، بين حاجات الانتاج الموضوعية وحاجات المستخدم الفرد ورغباته فى ظل الاشتراكية والشيوعية كما هى فى ظل الرأسمالية . إن الجهر بذلك لا يزال غير مستحسن فى الاتحاد السوفييتى اليوم ، ولكن منذ وفاة ستالين أصبح تنظيم الإدارة ، وأصبحت وظيفتها ، المشكلة الداخلية التى هى أشد مشكلات السياسة والاقتصاد فى روسيا تعرضاً للجدل ، كما أن المناقشات الدائرة هناك شبيهة بشكل مثير للاهتمام بمثيلتها التى تدور فى صفوف رجال الإدارة العليا فى نظامنا «الرأسمالى»(*) المتدهور » . وهذه المشكلات ، فضلا عن محاولات حلها ، لا يمكن تمييزها عن تلك التى تقلق بال الإدارات العليا فى شركاتنا العملاقة .

وبعبارة أخرى نقول إنه من الناحية النظامية يبدو مجتمعنا الجديد هذا فى كل

(*) يقصد به النظام الرأسمالى فى الولايات المتحدة الامريكية .

مكان وله المظهر نفسه ، والخواص نفسها المتعلقة بالبنيان ، والاختلافات التى نلقاها (وهى كبيرة جداً) سياسية ومعنوية أكثر منها نظامية . وكذلك فإن الصراع بين المنطق الموضوعى الذى يقوم عليه التنظيم وبين ما يحرك الفرد من دوافع ورؤى ، أصبح موضوعا مألوفاً بالنسبة إلى الروائى والكاتب المسرحى السوفييتى .

نسمع الآن فى الولايات المتحدة الكثير عن « التنظيم البشرى » أى فرض المجتمع الصناعى على المستخدم . ولكن منذ عشر سنوات خلت كان النقد الرئيسى الموجه إلى المجتمع ونظام التجارة فى أمريكا ، وبخاصة من جانب « الاحرار » منصباً على طبيعتهما « الفردية النزعة » جداً .

إلا أن هذا الكتاب ، إذ يطالَع من جديد ، يبدو مناسباً بوجه خاص للستينيات . لا وجود هنا لحلول سهلة ، فالأحرى أن الهدف هو الفهم . وهذا على ما يظهر يستهوى قراء اليوم أكثر مما كان يستهويهم منذ نحو عشر سنوات أو اثنتى عشرة سنة خلت . كان مفهوم الحل الكبير الواحد الذى يصحح كل شىء ، النمط السائد آنذاك . وتعلمنا عن طريق التجربة المرة أن العلاج البسيط الواحد الذى يتمثل فى تحريم « شراب الروم الشيطانى » لم يشف — كما بشروا — جميع علل المجتمع والأسرة والشخص . ولكن الحنين إلى البلسم البراق الذى يشفى كل مرض فى الاقتصاد والذى أدى بنا إلى تقبل تحريم الخمور بعد الحرب العالمية الأولى ، كان لا يزال شديد الوضوح بعد الحرب العالمية الثانية . لم تتغير سوى العناوين ، فأصبحت حينذاك « الشيوعية » أو « المشروع الحر » و « الحركة العمالية » أو « الحكومة العالمية » بل وكان هناك الكثيرون من الاذكياء ممن اعتقدوا أن « السلاح المطلق » الجديد أى القنبلة الذرية ، سوف يتكفل السلام فى جميع أنحاء العالم ، إن لم يكفل الديموقراطية والرخاء . وكانت الحرب الكورية (التى نشبت فى يونيو من عام ١٩٥٠) صدمة عنيفة للشعب الأمريكى ، سببها

إلى حد كبير أنها أذابت هذا الوهم المعين ، من بين أوهام أخرى . وبهذا بدأ زوال الأمل الكاذب فى العلاج البسيط الكبير الذى يشفى كل داء .

واليوم ينصب السعى على الفهم ، وبخاصة فى صفوف الجيل الشاب ، أى أولئك الذين كبروا منذ الحرب العالمية الثانية ، والذين هم على استعداد لتولى القيادة فى الحكم والسياسة ، وفى المهن والعلوم ، وفى الفنون وميدان الأعمال . أما أنه لا وجود لجواب سهل واحد على أى سؤال حقيق ، فأمر نعرفه ونتقبله الآن . إننا ندرك أن ثمة حقائق تتعين مواجهتها ، ومهام يتعين أداؤها . هناك أخطار ، وصعاب ، وحلول وسط . وهناك مشكلات وفرص . وإنا (والضمير ينطبق على جميع شعوب العالم النامية) لبصدد أن نصبح غير يوتوبيين[1] بل ومعادين للأفكار اليوتوبية ، وبذلك نختلف أشد الاختلاف عن آبائنا وأجدادنا . ومن المؤكد أننا نميل إلى أن نكون معقدين بشكل ساذج (كما هى الحال مثلا فى الكثير من « النقد الأدبى الحديث » وفى بعض التهذيبات البالغة وبعض التعقيدات البالغة التى تنطوى عليها سيكولوجية الشخصية اليوم) بمثل ما كان جيل سابق ميالا إلى أن يكون بسيطاً بشكل ساذج . وأى من الموقفين فى مثل خطورة الآخر . ولكننا على الأقل لم تعد تخيفنا الحقيقة ، وهى أن العالم يضم أشياء أكثر مما يمكن معالجتها بالنوايا الطيبة . وهذه هى الدعوى الرئيسية التى يقوم عليها كتاب « المجتمع الجديد » وهى دعوى معادية لليوتوبية وغير يوتوبيـــة .

هذه الطبعة الجديدة من « المجتمع الجديد » من ضمن السلسلة التى تصدرها شركة هاربر باسم « تورشبوك » ، لا يمكن أن تسبب الأثر العنيف الذى أحدثته الطبعة الأصلية . ولكن نظراً لأن الكتاب لا يحتمل أن يصدم القراء ، فقد ينطوى

---

(١) مشتقة من كلمة يوتوبيا Utopia وهو عالم مثالى .

المترجم

على معنى أوفر بالنسبة إلى القراء الجدد ممن تقصدهم هذه الطبعة أصلا . وقد تجعلهم يقولون — وهذا هو أمل المؤلف على الأقل — « لا أدرى إذا كنت أوافق أو أختلف ، ولكنى على الأقل أفهم » .

« بيترف . دروكر »

« مونتكليرى ، نيوجرسى »

مارس ١٩٦٢

مقدمة : الثورة العالمية الصناعية

« فى الولايات المتحدة صُنعت » الثورة العالمية التى يشهدها عصرنا الذى نعيش فيه . هذه الثورة ليست الشيوعية ، أو الفاشية ، أو غيرهما من المصطلحات الأخرى التى تنتهى بالمقطع الانجليزى ism مما يحتل العناوين الرئيسية بالصحف . فهذه ردود فعل للاضطراب الأساسى ، ثانوية وليست أصلية ؛ ذلك أن المبدأ الثورى الصحيح هو فكرة الإنتاج الكبير . فما من شىء سجله تاريخ الإنسان يعادل من حيث السرعة والشمول والتأثير ، التحول الذى أحدثه هذا المبدأ فى الأسس التى يقوم عليها المجتمع فى تلك الفترة القصيرة البالغة أربعين عاماً ، منذ أخرج هنرى فورد « النموذج ت » الأول .

وبرغم أن المبدأ الجديد « صنع فى ديترويت » فإن أثره ليس مقصوراً على الولايات المتحدة أو على الإقليم الصناعى القديم بالغرب . حقاً ، إن الأثر ليبلغ أقصاه فى المدنيات المنتجة للمواد الاولية والتى تعيش فى العصر السابق على قيام الصناعة . إن الاكتساح الذى تقوم به تكنولوجيا الإنتاج الكبير يعمل على تقويض وتفجير المجتمعات والمدنيات التى لاتملك من المقاومة للقوى الجديدة ، ولا من جذور الحياة الصناعية أو نمطها الذى فرضته العادة ، ما يمكنها من تخفيف وطأة الصدمة . ففى الصين نجد مبدأ الانتاج الكبير الذى زحف من المدن الساحلية إلى مؤخرة البلاد بفعل الهجرة الإجبارية للصناعات فى أثناء الغزو اليابانى ، آخذا فى تحطيم أعرقها نظاما وأكثرها استقرارا حتى الآن ، أى الأسرة الصينية . وفى الهند بدأ التصنيع يفتت نظام الطوائف الهندوسى، فالقيود التى فرضتها الطقوس على التقارب والاتصال بين الطوائف لايمكن الإبقاء عليها فى ظل ظروف المصانع . وتستخدم روسيا مبدأ الانتاج الكبير لتحاول من جديد ماسبق أن أخفقت فيه بيزنطة ، أى تزويج يوروبا بالثور ، أى المزج بين ثمار الفكر الغربى التكنولوجية والعظم الشرقية ، لخلق نظام عالمى جديد يزعم أنه الوريث الشرعى لكلا

الشرق والغرب . وفى بلدنا (الولايات المتحدة الامريكية) نجد أن الجنوب القديم الذى ظل حتى الآن أقل تأثرا بالصناعة ويعيش فى أنقاض نظامه الريفى السابق على الحرب الأهلية ، « يساق إلى الامام » بسرعة . أجل ، إن تحويل المزرعة الجنوبية إلى خط تجميع ريفى ، يبدو أنه على حافة « حل » المشكلة العنصرية بالجنوب على نحو لم يحلم به أبدا الليبراليون أو الرجعيون من أهل الجنوب ، وذلك بإخراج الزنجى من الأرض ودفعه إلى المدن الصناعية .

فى زمن الحرب العالمية الأولى ، أى منذ جيل واحد مضى ، كانت الصناعة بوجه عام لا تزال مقصورة على حزام ضيق على جانبى النصف الشمالى من المحيط الأطلسى . وكانت اليابان هى الاستثناء الوحيد ، أى الحالة الناجحة الوحيدة التى نقلت إليها الآلة وغرست فى تربة جديدة . وكانت الوحدة الممثلة للصناعة حتى فى أكثر البلاد تصنيعا ، المصنع المتوسط الحجم الذى تملكه أو تديره أسرة ، ويستخدم أقل من خمسمائة عامل ، ويختلف عن الورشة المعروفة فى الأيام السابقة على الثورة الصناعية من حيث إنه يستخدم القوة الميكانيكية .

وانقلبت الحال اليوم ؛ فالمناطق التى لاتتعرض للتصنيع قليلة ومنعزلة ، والوحدة التى تمثل الصناعة ، والحاسمة ، فى كل مكان هى المصنع الكبير القائم على الإنتاج الكبير ويديره محترفون ليست لهم مصلحة فى الملكية ، ويستخدم الألوف من الناس ، ومنظمة تماما على مبادىء تكنولوجية واجتماعية واقتصادية مختلفة اختلافا كليا . وكان التغيير من العِظَم (الشمول) بحيث لورددنا البصر إلى الوراء ، لبدأ المصنع النموذجى فى عام ١٩١٠ أقرب إلى جده الأكبر وهو ورشة الصانع الحرفى فى الأيام السابقة على استخدام البخار ، منه إلى ابنه هو ، أى المصنع الحديث القائم على الانتاج الكبير . إن الأقاليم الصناعية الجديدة ، والتى كانت بالأمس فقط ريفية وبراء من الآلة والمصنع ، آخذة فى القفز مباشرة لتدخل فى عصر الإنتاج الكبير بغير أن تمر « بالثورة الصناعية » الأولى .

إن الانتشار الجغرافى لمبدأ الإنتاج الكبير ، وزحفه العريض ، كان مصحوبا باكتساح فى العمق ، أى بالتغلغل فى المهن التقليدية السابقة على الصناعة والمهن غير

الصناعية . وهذا الجانب من الثورة الصناعية يعادل تماما تصنيع البلاد المنتجة المواد الخام من ناحية الأهمية .

وكان الشطر الأكبر من العمل الإنتاجى منذ جيل مضى يتم على أشكال سابقة على الصناعة بالمئات ، إن لم يكن بالآلاف من السنين . وحتى فى أرقى بلد من حيث التصنيع ، كان ذلك العمل ذا طابع غير صناعى تماما . ولم تكن تعيش وتعمل فى عالم صناعى سوى قلة ، من الناس وإن كانت قلة لهاخطر شأنها فى بعض البلاد . وحتى فى أرقى بلد من حيث التصنيع ، كان مبدأ الإنتاج الكبير مايزال يعتبر بوجه عام مجرد تكتيل مثل خط التجميع ، ومقصوراً ، إلى حد بعيد ، على صناعة السيارات .

وأظهرت حربان عالميتان أن المبدأ الكامن من وراء المصنع الأول الذى أقامه فورد منذ أربعين سنة خلت ، مستقل تماما عن عُدد أو تكنيكات ذات طابع معين ، وأنه مبدأ أساسى يقوم عليه تنظيم جميع ضروب النشاط التصنيعى . واليوم أصبح واضحا بدرجة كبيرة أن مبدأ الإنتاج الكبير لا يقتصر حتى على الصناعة ، ولكنه مبدأ عام لتنظيم الناس على العمل سويا .

وكانت المزرعة الجماعية الروسية أول تطبيق للمبدأ على الزراعة. فتنظيم العمل فيها على أساس التخصص والإشراف عليها عن طريق محطة الجرارات المملوكة للدولة ، ونظامها فى التعويض ـ هى جميعا : تطبيقات لتكنولوجيا الإنتاج الكبير . إلا أن المزرعة الجماعية الروسية تعتبر الآن عتيقة من الناحية التكنولوجية ، شأنها شأن مصنع سيارات منذ أربعين عاما خلت . ومزرعة القطن التى يسودها الطابع الآلى تماما فى دلتا نهر المسيسبى ، أو المزرعة التعاونية لإنتاج الخضر فى الأرض التى تروى من النهر بالوادى الأوسط فى كاليفورنيا ، هاتان قطعتا شوطاً بعيداً فى الخروج على تقاليد الزراعة فى العصر السابق على قيام الصناعة . وفى المشروع البالغ الضخامة الذى أعده البريطانيون لزراعة الفول السودانى فى أفريقيا الاستوائية ، كانوا يوصون باعادة تنظيم امبراطورية استعمارية برمتها على أساس الانتاج الكبير . غير أن العرف جرى على أن الزراعة تتعارض مع التصنيع ولا تتناسب معه ،

إن لم تعتبر أنها الرمز نفسه الدال على التقليد السائد قبل العصر الصناعي .

وبدون خط التجميع أو حزام النقل ، يجري اليوم تنظيم العمليات الكتابية في مشروعات الأعمال الكبيرة وبصورة متزايدة ، بالطريقة ذاتها التي سبق أن نظم بها هنري فورد إنتاج « النموذج ت » . فالفعل المشترك الذي يقوم موظفو الآلات الكاتبة في شركة تأمين كبيرة ، وعمليات فرز الشيكات وإجراء المقاصة بينها في بنك كبير ، وفرز طلبات الشراء وملئها في بيت يبيع سلعة بطريق البريد ، والألوف من العمليات الأخرى في مكاتب دور الأعمال والحكومة ـ هذه كلها لاتختلف عن خط تجميع السيارات ، مهما تختلف عنها في المظهر .

وكذلك فنظم البحث العلمي وفق خطوط الإنتاج الكبير ،وكان هذا صحيحاً طيلة سنوات كثيرة بالنسبة الى البحوث الهندسية والكيماوية التي تقوم بها الصناعة الأمريكية . وينتقل الآن أسلوب الإنتاج الكبير إلى البحوث الطبية والبيولوجية . ففي معهد سلون ـ كيترنغ الجديد لبحوث السرطان في نيويورك نجد أن مفاهيم العمل وأساليبه هي نفسها في خط التجميع . هذا وإن مما له دلالة أن هذا المعهد أنشأه اثنان من رواد صناعة السيارات . وفي أثناء الحرب أسفر تطبيق مبدأ الإنتاج الكبير على البحث العلمي ، عن القنبلة الذرية التي ماكان في الإمكان إنتاجها بأي أسلوب آخر . وحتى البحث المجرد الذي لا يعنى بالتطبيق ، نُظم على نمط الإنتاج الكبير في البعض من أوفر معاملنا إنتاجاً ، مثل معامل شبكة شركة بل للتليفون أو شركة جنرال إلكتريك .

وطبق المبدأ بنجاح على العمل الذي كان يعتبر دائما في جوهره ذا طابع شخصي . فكفاية وفعالية مستشفى مايو مثلا ترتكزان إلى حد بعيد على تنظيمهما للتشخيص والفحص كأنهما خط إنتاج ؛ « والصحافة الجماعية » التي يملكها هنري لوس والتي بواسطتها تصدر مجلات تايم ولايف وفورشن ، هي ، إلى حد بعيد ، عمل قوامه خط التجميع .

لكن الأدعى إلى الدهشة ، تطبيق المبدأ على التنظيم العسكري . فمن بين جميع طرز التنظيم قبل العصر الصناعي ، كان الجيش أكثرها اصطباغا بالطابع الشكلي ،

وكان فى الظاهر أشدها جودا . ولكن جرى إعداد عمليات الغزو التى قام بها الحلفاء فى الحرب العالمية الثانية وتنفيذها كأنها من عمليات الإنتاج الكبير ، فلم يكن الضابط ليضطلع إلا بمهمة على درجة عالية من التخصص وآلية إلى حد كبير ، وقلما كان ينقل من عملية إلى أخرى ، كما لم يكن يعرف فى العادة وضع الوحدة التى يقودها بالنسبة إلى الكل . هذا التطبيق لمبدأ الإنتاج الكبير على إدارة الحرب كان من أهم ما أسهم به هذا البلد فى إحراز النصر ؛ إذ كان يمثل تغييرا فى تنظيم فن الحرب أعظم من أى شىء ابتدع منذ اخترع « القائد العظيم » بإسبانيا مفهوم الجيش الحديث لأول مرة منذ خمسمائة عام خلت تقريبا .

كانت « الصناعة » من قبل تعنى أى تنظيم من أجل العمل البشرى ، ولم يضيق من استخدام اللفظ بحيث يعنى « عملية التحويل » إلا فى القرن الثامن عشر وأوائل التاسع عشر ، أى فى عصر « الثورة الصناعية » الأولى . وبحلول الثورة الصناعية الثانية ، أى ثورة الإنتاج الكبير ، تعود « الصناعة » مرة أخرى إلى معناها السابق . فالمبدأ الصناعى فى يومنا هذا ، أى مبدأ الانتاج الكبير ، يبشر بإقامة جميع تنظيمات العمل الجماعى الكبرى ، بغض النظر عن المكان أو النوع ، على الأساس نفسه ، وتنظيمها وفقا لنفس المفهوم . إنه ليس بأكثر مبدأ إنتاج اكتشفه الإنسان فى ثورته فحسب ، وإنما هو أيضاً أعم مبدأ .

وأوضح هذه الآثار للعيان انفصال العامل عن المنتج ووسائل الإنتاج . كان هذا الانفصال موضع التسليم به منذ زمن طويل ، وكان اللوم دائما يلقى فى الماضى على عاتق « الصرح العلوى » القانونى أو الاقتصادى . وكان يعتبر شيئاً عرضيا وليس جوهرياً بالنظام الصناعى . وكان هذا مثلا المقدمة المنطقية التى على أساسها استخلص ماركس معظم النتائج الكبرى التى انتهى إليها . وكان أيضاً المقدمة التى استند إليها أعداء ماركس من أصحاب اشتراكية النقابات والسنديكاليين . وشارك فيه كل من درسوا بروح ناقدة الآثار المترتبة على الثورة الصناعية الأولى . وهو يكمن وراء المنشورين البابويين بشأن النظام الصناعى ، وهما Rerum Novarum , Quadragesimo Anno. وكان ثمة اعتقاد عام بأن

العامل يسيطر على الإنتاج لو أنه منح السيطرة القانونية على وسائل الإنتاج .

هذا الاعتقاد لم يعد في الإمكان الاحتفاظ به في ظل نظام الإنتاج الكبير . فانفصال العامل عن المنتج ووسائل الإنتاج انفصال جوهري ومطلق ، ولا علاقة له بالسيطرة القانونية أو بالأنظمة السياسية . فالعامل بنفسه لا يستطيع الإنتاج ، ولا بد له من الوصول إلى ذلك التنظيم الذي يضم الناس والآلات والعدد والذي ندعوه مصنعا ، وهو تنظيم على درجة عالية من التعقيد . وكما سوف نرى فحتى المجموع من العمال كالجمعية التعاونية أو النقابة العمالية أو اتحاد المنتجين ، لا يستطيع السيطرة على هذا التنظيم إلا بمعنى شكلي بحت وصوري تماما ، ودع عنك العامل الفرد .

والواقع أن العامل لم يعد ينتج حتى في المصنع، وإنما هو يعمل . ولكن المنتَج لا يخرجه أي عامل واحد أو أية مجموعة من العمال ، وإنما هو ثمرة المصنع ، فهو منتَج جماعي . وحتى العامل الفرد ليس بقادر في العادة على تحديد ما يسهم به في التنظيم الإنتاجي وفي المنتج ، بل وغالبا ما لا يستطيع أن يشير إلى جزء أو عملية ويقول : هذا من عملي .

ويصدق هذا حيثما يطبق مبدأ الإنتاج الكبير ، وإنا لنلتقي حتما أكثر الأمثلة لفتا للنظر خارج عملية الصنع . فهناك على ما يظهر لا وجود « لوسائل إنتاج » في التنظيم الكتابي ، ولكن حين تنقطع صلة كاتب الحسابات أو العامل على الآلة الحاسبة بالتنظيم يصبح عاجزا وغير منتج تماما . وكذلك لا يكون المهندس أو الكيموي منتجا إلا إذا كان جزءاً لا يتجزأ من التنظيم ومهما يكن على درجة عالية من التدريب . هنا من الواضح أن الوحدة الإنتاجية ـ أي « وسيلة الإنتاج » ـ هي التنظيم نفسه أكثر منها أية أداة مادية .

ولقد كانت هناك حرف ومهن كان الوصول فيها إلى التنظيم ضروريا إذا أريد من الفرد أن يكون ذا أثر فعال ومنتجا . فقد انقضى وقت طويل مثلا منذ أن كان في وسع الجندي الفرد المسلح بعتاده أن يخرج ويحصل لنفسه على مملكة ، أو

كل ذلك بمفرده على غرار ما يفعل فى القصص الخرافية . صحيح أيضا أن الفرد فى جميع المجتمعات ، باستثناء قلة منها ، يعتمد فى معاشه على تبادل المنتجات مع جاره أى على التعاون من نوع ما . ولكن بينما لا يستطيع أن يعيش مستقلا ، فإن الأغلبية الساحقة من الناس الذين يعيشون فى أى مجتمع تقليدى ، كانت قادرة دائما على أن تنتج بصورة مستقلة ، ولا تتحكم فيما لا يزيد على المعدات التى يولدون وهم مزودون بها ، أو التى كانوا يستطيعون أن يصنعوها بأنفسهم ، وهذا لا يصدق على الصياد والمزارع والفلاح فحسب ، بل ويصدق أيضا على الصانع الحرفى وعلى صاحب المهنة فى مجتمع تقليدى ، فالحائك ، وصانع العجلة ، والخباز ، والقس ، ورجل الطب ، والكاتب ـ هؤلاء جميعا قادرون كأفراد على أن يؤدوا وظائفهم بصورة إنتاجية .

وينعكس الموقف فى مجتمع صناعى ، إذ أنها لقلة ضئيلة جدا فقط من الفنانين وأصحاب المهن الحرة ممن يستطيعون الإنتاج على الإطلاق بأنفسهم ، أما الآخرون فيعتمدون على الوصول إلى تنظيم حتى يكونوا منتجين . فالتنظيم ـ وليس الفرد ـ هو المنتج فى نظام صناعى .

هذا الانفصال بين العامل ووسائل الانتاج يهدد نظام المكانة والمقام فى أى مجتمع تقليدى ، بالغرب أو بالشرق ، إنه يعمل على تفكك المجتمع التقليدى ويجتث الفرد من جذوره .

وهو أيضا يجعل البطالة والتهديد بها شيئا لا يمكن احتماله ، لا بسبب عواقبهما الاقتصادية ، وإنما بسبب نتائجهما الاجتماعية . وهذا بدوره يفرض على الحكم تلك المهمة الجديدة التى لم يسبق لها مثيل ، وهى منع حالات الكساد وعلاجها ، وهذه مهمة تتجاوز قدرة أية حكومة ابتدعها الإنسان حتى الآن .

وأخيراً فالفصل بين العامل ووسائل الإنتاج يجعل تلك المشكلة القديمة عن تركيز السلطة ، أشد إلحاحا إلى درجة لا متناهية ، ذلك أنه يجعل فى الإمكان قيام طغيان كلى جديد تماما .

فإذا كان التنظيم وليس العامل ، هو الذى ينتج وقتئذ لا يمكن أن تعلق المكانة الاجتماعية والاعتبار الاجتماعى والقوة الاجتماعية ، بعمل الفرد ، ولكنها لا تعلق إلا بوظيفة الفرد ، إنها لا تنبثق إلا من عضويته ومكانته ومقامه وقوته فى داخل التنظيم .

ليس صحيحا على ما سوف نرى ، أن تكنولوجيا الانتاج الكبير تقضى على المهارة وتستبعد الرضا عن الصنعة ، إذ بالعكس قد يكون من الأصوب القول بأنها تميل إلى استبعاد العمل غير الحاذق ، فهى بالتأكيد تتطلب مورداً لا مثيل له كلية من رجال على درجة عالية جدا من المهارة ، وكل من عدد الرجال الحاذقين الذين يحتاج إليهم ، ومن المهارة المطلوبة، آخذ فى الازدياد بصورة مطردة ، ولكن مهارات المجتمع الجديد القائم على الإنتاج الكبير مختلفة عن مهارات المجتمع التقليدى . إنها مهارات اجتماعية وذهنية بدلا من أن تكون مهارة فى التصرف فى العدد والمواد .

وبذلك فالتصنيع يحطم ما للحرف والمهارات التقليدية من اعتبار اجتماعى ، ويحطم معها رضا الفرد عن العمل التقليدى الذى يزاوله، إنه يقتلع، وبالمعنى الحرفى تماما ، الفرد من التربة الاجتماعية التى نبت فيها ، وينقص من قدر قيمه التقليدية ويشل سلوكه التقليدى .

والواضح أن النظام الصناعى لا يتطابق مع بنيان المجتمع السابق على قيام الصناعة ونظام المكانة الاجتماعية والنظام الطبقى فيه ، إن مايتصف به مثل هذا المجتمع من صنوف الجمود يفجره التصنيع ، كما يسد الطريق أيضا أمام الفرص التى يتيحها ، وإليك مثلا الضغط الاقتصادى فضلا عن الاجتماعى ، الذى وقع على الطبقة المتوسطة القديمة من أبناء المهن « الحرة » التى جرى العرف فى الغرب على اعتبارها السبيل الرئيسى إلى الارتقاء الاجتماعى .

وحتى فى الغرب فالأثر الاجتماعى المدمر الناتج عن انفصال العامل عن الإنتاج والمنتج ، يمكن أن نراه بسهولة فى الرجل الأبيض والزنجى من أبناء الجنوب فى ديترويت مثلا ، إن مشكلة « الأمريكى من الجيل الثانى »

فى مدننا الكبرى ، وهى المشكلة التى كثر الحديث والإعلان عنها ، تعكس فى معظم الحالات تأثير الثورة الصناعية فى الثقافة والقيم التى نشأ فى ظلها ذلك الجيل . ولكننا نلتى خارج الغرب الأثر الأشد تدميراً للبنيان الاجتماعى والقيم الاجتماعية وضروب الرضا الاجتماعى .

البطالة كتهديد اجتماعى :

إن الانفصال بين العامل والإنتاج ـ وهو الانفصال الكامن فى تكنولوجيا الإنتاج الكبير ـ يفسر الأهمية الجوهرية التى اكتسبها الكساد واكتسبتها البطالة فى مجتمعنا القائم على التصنيع . ليس الأثر الاقتصادى هو أصلا بالذى يجعل من البطالة ذلك الكابوس الذى أصبحت عليه بالنسبة إلى كل بلد أخذ بالتصنيع ، فقد تمكنا فى هذا البلد (الولايات المتحدة الامريكية) خلال الكساد الذى وقع فى الثلاثينيات من القرن ، أن نبق الأغلبية الكبيرة ممن كانوا يعانون البطالة المزمنة ، وأسرهم ، فى مستوى اقتصادى يعلو بدرجة طيبة حد الكفاف المادى ، ولعله يعلو على أى مستوى ، لم يعرفه سوى الأغنياء أنفسهم منذ قرن مضى فقط . ونجحنا فى هذا حتى فى السنوات الأولى من « الكساد الكبير » والتى سادتها الفوضى ، حين ، لم يكن لدينا خطط أو مشروعات لمواجهة النكبة ، إلا أنه فى هـذا البلد كان للكساد أعمق الآثار السيكولوجية والاجتماعية والسياسية ، الامر الذى معناه بتعبير آخر أن الولايات المتحدة اليوم أعظم الدول تصنيعا فى العالم .

والأثر الرئيسى النـاجم من البطالة الطويلة الآن . ليس مادياً ، ولـكنه سيكولوجى ، يتمثل فى فقدان احترام الذات ، وفقدان المبادأة ، وأخيراً فى الحالات المتطرفة ، فقدان العقل . فالعاطل إذ يحرم من الوصول إلى التنظيم الذى بدونه لا يمكن لشخص فى مجتمع صناعى أن يكون منتجاً ، يصبح طريداً تعطلت عضويته ذاتها فى المجتمع . وليس من قبيل المصادفة أن « صدمة الكساد » لم تقتصر بالتأكيد على من عانوا بالفعل من البطالة الطويلة الأمـد ، ولكنها أصابت بنفس العنف أولئك الذين لم يتعطلوا أبداً خلال الكساد ، والذين ربما لم يكونوا

فى خطر حقيق من أن يفقدوا أعمالهم . لقد ظلوا طيلة عقد من الزمان يعيشون فى خوف دائم من أن يطردوا من أعمالهم عندما يحـــل الموعد التالى لقبض أجورهم ، وربما كان التعطل بالفعل أكثر احتمالا فى نظرهم من مواصلة العيش فى ظل رعب مستمر .

لهذا السبب بالضبط ، وهـو الانفصال الدائم بين الإنسان والإنتاج بفعل النظام الصناعى ، أصبح منع الكساد والبطالة المزمنة ضرورة مطلقة بالنسبة إلى أى بلد قام فيه التصنيع . ليس فى إمكان المواطن أن يتحكم فى القوى التى تهدد بإبعاده من المجتمع وحرمانه من مواطنته الفعالة ، ولا أن يفهمها . وإذا لم يتمكن المجتمع الصناعى الحديث من إبعاد هذه القوى فلن يكون موضع القبول أو معقولا فى نظر أعضائه . وبدلا من هذا لابد أن يصبح سلبيا من المعنى ، مجنونا ، وقد ركبه الشيطان . وأن يتحول إلى كابوس يجثم على الصدر . إن الكساد والبطالة المترتبة عليه مشكلات اقتصادية حقا بمعنى أنه يتعين أن نجد الحل عن طريق الأدوات الاقتصادية والسياسات الاقتصادية . ولكنهما من حيث أصلهما وتأثيرهما الأكبر ليسا بمشكلات اقتصادية ، ولكنهما مشكلات اجتماعية وسيكولوجية ، أى إنهما نتيجة اضطراب حضارى عميق .

وانفصال الإنسان عن الإنتاج يجعل فى الإمكان الاعتماد على «التكيف الطبيعى» قد تتوافر للمريض فرصة أفضل للشفاء الاقتصادى السريع لو أنه ترك وحده ، ولكن من المحتمل أن يموت من الصدمة الاجتماعية والتعرية فى الوقت الذى ينبغى أن يكون فيه مستعدا للشفاء .

لكن القول بأن التهديد الممثل فى الكساد والبطالة يجعل من الحتمى نبذ «الاقتصاد المرسل» ، قول يخطىء الهدف . إن « الاقتصاد المرسل » معناه انتفاء التنظيمات المقيدة للنشاط ، وليس ثمة من شىء فى التهديد بوقوع الكساد والبطالة، يتطلب هذه التنظيمات . بل إنهما ليتطلبان العكس تماما ، أى العمل الاقتصادى الإيجابى :

وهذا شيء مختلف اختلافا جذريا عن « نبذ الاقتصاد المرسل » ، وأشد صعوبة بصورة لامتناهية أيضا ، بل وإنها لقلة تلك الحكومات التى حاولت هذا الأمر على نطاق كبير : وأقل منهما عدداً الحكومات التى نجحت فى محاولاتها بصدد العمل الاقتصادى الإيجابى .

فأولا يتطلب العمل الحكومى الإيجابى فى المجال الاقتصادى ، معلومات يمكن الاعتماد عليها وكاملة بصورة غير عادية ، وكفاية وخبرة غير عاديتين فى وضع القرارات المتعلقة بالسياسة ، ومهارة إدارية غير عادية كذلك. ذلك أنه يتعين على الموظف الحكومى أن يجمع بين أفضل صفات كل من العالم الاقتصادى والزعيم السياسى والإدارى المدرب ، ولن تقتصر الحاجة فى هذا الصدد على مثل هذا النموذج الكامل الذى يملك هذه الصفات جميعا ـ ومعها النزاهة الشخصية ، وإنما سوف تكون الحاجة إلى عدد كثير من هذا النموذج .

ويتطلب العمل الحكومى الإيجابى أيضا مواطنين عليمين بالأمور للغاية ـ ولا نقول حكماء ـ أو دكتاتورية مستقلة تماما عن الرأى العام والضغط من جانبه. ولمنع حالات الكساد أو التغلب عليها ، يلزم وقف حالات الرواج . ولكن ما من حكومة تعتمد فى وجودها على أصوات الناخبين ، استطاعت حتى الآن إقناعهم بأنها ينبغى « أن تطلق النار على سانتا كلوز » أى تمنع الرواج والرخاء : وحتى الحكومات التى لا تعتمد على الأصوات مثل حكومات ألمانيا النازية ، لم تستطع أبدا أن تتخذ إجراء فعالا لمكافحة التضخم ، فى وجه الرأى العام والضغط العام .

وأخيرا ، فالعمل الحكومى الإيجابى فى فترة كساد معناه إصدار الطلبات لإنتاج السلع الرأسمالية ، وما من حكومة استطاعت حتى الآن إصدار طلبات كبيرة بالدرجة الكافية على السلع الرأسمالية بخلاف الأسلحة .

إن السياسة الفعالة فى وقت الكساد تستدعى مفهوماً جديداً كلية للحكومة فى الحياة الاقتصادية ، لا هو « بالاقتصاد المرسل » ولا هو بالنظام الجماعى، ولكنه مفهوم المسئولية المشتركة . ما من حكومة يمكنها أن ترفض المسئولية عن مثل

هذه السياسة ، إلا أن مطالب هذه السياسة الجديدة قد تتجاوز حدود أى شىء يقدر عليه نظام الحكم بطبيعته .

العملاق الجديد :

يجب على مجتمع الإنتاج الكبير أن يقيم حكومة قوية ومقتدرة بالدرجة الكافية بحيث تكافح تهديد البطالة المزمنة الذى لايمكن احتماله . ويجب أن يقيم حكومة ضعيفة ومحدودة السلطة بالدرجة الكافية بحيث لا تهدد حرية كل مواطن وسعادته وحياته الخاصة .

ويجب أن يعمل المجتمع الصناعى على تحقيق لا مركزية السلطة بأن يعهد بها إلى أيد لها استقلالها ، ولكن لايسعه فى الوقت نفسه وهو يفعل هذا ، أن يتحول إلى مجتمع تسوده الفوضى ، شبيه بمجتمع القرن الخامس عشر بما اشتمل عليه من مجموعة ليس لها شكل محدد ، من الإمارات الصغيرة والمدن الحرة ، والأسقفيات المعفاة وقطاع الطرق النبلاء . فعلى العكس من هذا يجب أن يملك المجتمع الصناعى السلطة والوحدة اللازمتين لاتخاذ العمل الفعال ضد الكساد إذا حل .

فإذا لم يستطع المجتمع الصناعى أن يحقق لامركزية سلطة منح الوصول إلى وسائل الإنتاج أو الحرمان منه ، فلن يظل مجتمعاً حراً ، وسوف يكون فى خطر دائم من أن يصبح مجتمعاً دكتاتورياً . ولكن إذا فقد سلطة العمل عجز عن أن يظل مجتمعاً بالكلية .

وكانت المشكلات الناشئة عن الفصل بين العامل والإنتاج أبعث المشكلات على الاضطراب فى الغرب ، بل هى على الأقل أعظمها وعياً . ومع هذا ففى خارج الأقاليم الصناعية فى مجتمع الأطلسى الشمالى كانت النتيجة الثورية حقاً المترتبة على الثورة العالمية الصناعية ، هى تأثيرها على النظام الوحيد الذى تقوم عليه جميع النظم الأخرى ، ونقصد به الأسرة .

إن جميع المجتمعات من أشدها بدائية إلى أعلاها تطوراً ، قامت على توافق الوحدة البيولوجية والسيكولوجية والإنتاجية بالحياة البشرية . فمهما تكن نشأة

الأسرة راجعة إلى ضرورة البقاء البشرى البيولوجية ، فقد كانت دائماً وفى كل مكان عاملة التماسك العاطفى ، وكانت وحدة الإنتاج أيضاً . فبغض النظر عن استثناءات قلائل كان الرجل وزوجه دائماً شركة ضرورية من النواحى البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية . ومع وجود استثناءات قليلة كان الأطفال دائماً جزءاً متمما للوحدة الاجتماعية فضلا عن السيكولوجية . فبمجرد خروجهم من مرحلة الطفولة يصبحون أعضاء بالوحدة الإنتاجية مثلما يكونون بحكم المولد أعضاء فى الشركة العاطفية والطقوسية .

فى المدنية البدائية تقوم الزوجة بجمع الدرنات وثمار العليق وبصيد الحيوانات الصغيرة ، بينما يخرج الزوج فى حملات الصيد ، ويساعد الأطفال الأم إلى أن يصل الأبناء إلى السن التى تؤهلهم لمصاحبة والدهم . وفى حضارات الزراع تعنى المرأة بالحدائق أو الحيوانات الصغيرة ، وتتولى الغزل والنسج ، وتطهى الطعام للزوج والرعاة الذين يعملون معه ، فى حين يخرج الرجال للعناية بالقطعان ، ويشب الأطفال وهم يزاولون الغزل والنسج إلى أن يكبروا ويصبح فى وسعهم مصاحبة الرعاة ، بل إن تطابق الوحدة البيولوجية والعاطفية والإنتاجية أشد قوة فى المجتمع الزراعى — وربما يكون أكبر سبب يفسر القوة العجيبة والمقاومة من جانب المجتمع المكون من أسر الفلاحين . كذلك يعتمد الحرفى فى المدنيات الأكثر تطوراً ، على زوجته التى تدير المتجر والبيت ، وتعنى بعمال المياومة والصبيان إلى جانب العملاء . والأطفال هم أعضاء الوحدة الصغار يشاركون فى حياة الأسرة وعملها صبياناً أو على الأقل مراقبين عن كثب .

هذه المطابقة بين النواحى البيولوجية والسيكولوجية وبين الوحدة الإنتاجية من الوجهة الاجتماعية ، تخفض فى ظل التصنيع . فالتصنيع يفصل الأسرة عن المجتمع . ينتقل مكان العمل بعيداً عن مكان الإقامة ، فيتوجه الأب للعمل فى المصنع أو المكتب ، على بعد أميال من البيت ، ولا تظل الزوجة والأطفال أجزاء داخلة فى العمل الإنتاجى . قد تكون لهم حقاً أشغالهم ويخرجون للعمل هم أنفسهم ،

ولـكن حتى لو اشتغلوا فى نفس المصنع أو المكتب كرجل الأسرة ، إلا أنهم لا يعملون بوصفهم وحدة عائلية .

إن عظم انتشار تشغيل الأطفال فى صناعة القطن الإنجليزية فى القرن التاسع عشر كان يعتبر دائماً على أنه نتيجة التصنيع . إلا أنه عندما كان الأطفال من سن الخامسة أو السادسة يستخدمون فى معامل القطن للتمشيط والغزل فإنهم لم يقوموا فى الحقيقة بأى عمل لم يقم به من قبل دائماً الأطفال فى تلك السن ، بما فيهم أبناء الموسرين نسبياً . لم يكن الرعب والتحقير فى تكليف الأطفال بالعمل ، وإنما فى كونه عملا صناعياً . وحين نقل من بيت النساج إلى المصنع لم يعد نفس العمل . حقيقة كان أولئك الأطفال يشتغلون إلى جوار أمهاتهم ، ولـكنهم لم يشتغلوا كأطفال فى داخل الأسرة . كانوا يشتغلون إلى جانب وليس مع أمهاتهم ، وحتى ولو كانت الأم جالسة إلى جانبهم فلم تكن هناك أسرة . كانوا يعملون لا كأطفال ، وإنما كأنهم شبان بالغون تخلفوا فى نموهم .

إن رد الفعل من جانبنا إزاء تشغيل الأطفال فى أوائل عصر الصناعة كان رد الفعل الصحيح حتى ولو كان مبنياً على تعليل ذهنى باطل . فليس ثمة أهمية كما اعتقدت لجان المصانع خطأ ، لما إذا كان تشغيل الأطفال بدعة ؟ أو أن عمل الوحدة العائلية التقليدية يصبح معيباً ، وحشياً وفاسداً حين ينقل إلى المصنع ؟ الحقيقة المهمة هى أن تشغيل الأطفال فى النظام الصناعى مدمر وشرير ، ويجب تحريمه . ولـكن هذا لا يحل مشكلة الطفل فى المجتمع الصناعى .

إن أم الأطفال البالغين هى فى أى مجتمع تقليدى رمز القوة والإنجاز والسلطة الاجتماعية ، ولـكنها فى المجتمع الصناعى تميل إلى أن تكون مشكلة بالنسبة إلى نفسها والمجتمع ، حتى وإن توافر لديها شىء تعمله فى وقت فراغها أفضل من لعب البريدج . ففى المجتمع السابق على قيام الصناعة فيه لا يكاد يكون ثمة وجود لمشكلة « مساواة النساء » قد يظهر الرجل كأنه صاحب السلطة من الناحيتين القانونية والطقوسية ، ولـكن خارج طبقة حاكمة صغيرة جداً معفاة من

ضرورة العمل من أجل العيش . فالمرأة هي صاحبة السلطة من الناحية الاجتماعية . ومن الناحية الاقتصادية يتساوى الرجل وزوجه بالضرورة لأن الإنتاج مجهود مشترك . لكن في المجتمع الصناعي تعيش الزوجة والأم خارج الإنتاج ، أي خارج المجتمع .

وهذا ما يظهره بشكل بارز الأثر الذي يحتمل أن يترتب بالنسبة إلى وحدة الأسرة عندما تخرج الزوجة أو يخرج الأطفال الذين يعتمدون عليها ، بقصد العمل . فالمدى الذي ذهب إليه العامل خلال الكساد ، أي التضحيات التي كان على استعداد لتقديمها حتى ينجو من هذه النهاية المتطرفة — هذا يشير بشكل واضح جدا أن الأسرة لا تستطيع في العصر الصناعي أن تحافظ على وحدتها إلا إذا انفصلت عن الإنتاج . أما أن زوجة المرء يجب أن تعمل فشيء يخجل منه الرجل ، وإنه لمما يلقى الضوء الواضح جدا أن هذا الاتجاه أعظم انتشارا في صفوف الطبقة العاملة .

لا تزال الأسرة ، شأنها كما كانت دائما ، لازمة كوحدة بيولوجية ، ووحدة عاطفية بوجه خاص . بل إن نفس انفصالها عن المجتمع يجعلها ألزم من الناحية العاطفية ، ويؤدي إلى تمجيد الأمومة أو الأطفال أو الرابطة العائلية تمجيدا يصل إلى حد التطرف الذي ينم عنده عن التوتر المتزايد — خاصة وأن هذا التأكيد العاطفي يسير جنبا إلى جنب مع استعداد متزايد لفض الروابط العائلية عن طريق الطلاق . فمن جهة أصبحت الأسرة لوناً من ألوان الترف ، ولم يعد الأطفال كسبا اقتصاديا ولكنهم يمثلون خسارة اقتصادية . وليس من قبيل المصادفة أن يسير التصنيع والتناقص في معدل المواليد ، كل منهما بموازاة الآخر . ومن جهة أخرى تزداد قيمة الوحدة العاطفية . فالاضطرابات التي تصيب الرابطة العاطفية والتي لا تزيد كثيراً في المجتمعات التقليدية على كونها مصادر ضيق صغيرة ، تصبح أزمات عنيفة ، والسبب في « الاختلالات » و « الأمراض العصبية » و « العقد » وتدمير حياة الفرد وحياة الأسرة على حد سواء .

ولا تملك المجتمعات غير الغربية والسابقة على قيام الصناعة ، مقاومة أيا كانت

ضد هذا الهجوم على الأسرة التقليدية . فتماسكها الحضارى يتداعى تحته كما لو أنها تعرضت لوباء جديد . ولكن حتى فى الغرب ، حيث إن إضعاف الأسرة كان عملية تدريجية ، فقد كان للانفصال بين الأسرة والمجتمع نتائج بعيدة الغور . وهذا الانفصال هو الذى يضفى على مدنتا الصناعية مظهرها المخيف ، الظالم الغرار . أى مظهر غابة أنشئت . ليس لهذا الأمر علاقة بالفقر — فإن مايزيد من جدب الصورة حقاتلك السيارة من الطراز الجديد التى تقف خارج العدد الكبير من الفيلات الأنيقة خارج أحياء الطبقة العاملة فى ديترويت والتى تتكون كل منها من خمس حجرات ، والثلاجة الجديدة أو آلة الغسل . أما أن البيت والأسرة لم يعودا النقاط التى تتركز عليها الحياة الاجتماعية فيفسر السبب فى هذا المظهر من الخفاء وعدم الدوام ، وفى العنف والتمرد الكامنين تحت الرقة الظاهرية ، مما يتعارض بشكل يلفت النظر مع جمال المصنع الصناعى الجديد ونظامه وما يسوده من تنظيم متسق واضح وقوى .

إن الثورة العالمية الصناعية التى تحملها تكنيكات الإنتاج الكبير ، سوف تواصل الانتشار دون أن تلقى أية مقاومة . ووراءها عاملان من أقوى عوامل التغيير الاجتماعى ، وهما الرغبة فى تحقيق مستوى من المعيشة أعلى ، والحاجة إلى الدفاع والعظات التى يلقيها أنصار الزراعة ضد شرور التصنيع ، فضلا عن التحذيرات التى يطلقها المثقفون ضد أخطار المادية ، لن تظل عديمة الأثر الفعال فحسب إزاء تعاسة الوجود فى الصين أو الهند ، وفى أمريكا الجنوبية أو الروسيا الوسطى ، بل ولا بد أن تبدو سخرية ، إن لم تكن نفاقا مجردا ، ولا تعدو أن تكون قناعا يخفى رغبة طبقة ممتازة صغيرة فى الابقاء على سيطرتها . ففى الحرمان الذى تتسم به جميع البلاد فى العصر السابق على قيام التصنيع فيها ، وهو الحرمان الذى كانت تعيش فيه جميع الاقتصاديات قبل الثورة الصناعية — نقول إنه فى ظل هذا الحرمان فإن الأمل فى أقل تحسين فى الظروف المادية ، لابد أن يكون أملا لاسبيل إلى مقاومته .

ليس معنى هذا أن التصنيع سيكون عملية سريعة أو خالية من الآلام ،

أو أن الفقر سوف يتم القضاء عليه . وحتى فى الولايات المتحدة ، بل وحتى فى ذروة الرواج ، هناك فقر مدقع حقيقى ، وإن كان موجودا أصلا فى القطاع غير الصناعى .

وبعبارة أخرى لن يأتى التصنيع بالعصر الألفى الاقتصادى . ولكنه يبشر بتحقيق ارتفاع فى مستوى الإنتاج والعيش ، أكبرمما أحدثه أى تغيير تكنولوجى منذ التحول من الزراعة المتنقلة إلى الزراعة المستقرة .

والارتفاع فى مستوى فن الحرب حافز قوى كذلك على التصنيع القائم على الإنتاج الكبير. ففى معظم البلاد يعنى التصنيع من أجل قدرة حربية أكبر وأفضل، إن الناس لن ينعموا بأى من المنافع التى تنجم من ارتفاع مستوى المعيشة . إن ثورة الإنتاج الكبير سوف تسفر فعلاعن خفض شديد فى مستوى العيش إذا لم تقلل من مطالب الحرب ومن الاستعداد لشن الحرب فى عصرالأسلحة الكلية . إلا أن هذا لن يبطىء من خطر التصنيع ، إذ بالعكس كلما زاد البلد فقرا وكان أعزل من وسائل الدفاع بدرجة أكبر ، عظم الضغط من أجل إقامة الدفاع الصناعى ضد الغزو الأجنبي .

بهذاسوف تصبح الأزمة الاجتماعية والسياسية التى ولدتها هذه الثورة ، أعظم حدة وأعم .

وفض هذه الأزمةأو تنمية النظم الجديدةفى مجتمع صناعىوحر يؤدى وظيفته هو أكثر المهام إلحاحا التى تواجه الغرب اليوم . إنه المسئولية الواقعة على عاتق الولايات المتحدة التى تحتل مركز الصدارة . فهى من أعظم البلاد الصناعية نموا ، وثروتها وإنتاجيتها تجعلان فى إمكانها أن تعالج مشكلات أشعلتها فى بلاد أخرى ضروب الفقر والتوتر ، ونحن أيضا فى موقف ربما يكون أكثر دقة منه فى أى بلد آخر ، والسبب فى هذا تماما أن نظامنا الصناعى يمثل هذه الدرجة العالية من النمو . أجل ، إن جميع الشواهد تدل على أنه ليس أمامنا للاضطلاع

بالمهمة بنجاح ، سوى سنوات قلائل جدا ـــ ربما تكون عقدا من الزمان ، وربما ربع قرن ، ولكنها لن تزيد على هذا بالتأكيد .

وفضلا عن هذا فباعتبار هذا البلد هو المنشىء والمحرك الأصلى لثورة الإنتاج الكبير ، ارتقى إلى مرتبة الزعامة العالمية وأصبح أعظم دولة . هذه الزعامة ظلت حتى الآن محصورة فى عالم التكنولوجيا ، ولم تبتدع المؤسسات الاجتماعية والسياسية التى تتمشى مع هذه التكنولوجيا . ولكن نظراً لأن تكنولوجيا الإنتاج الكبير هى بالضبط حامض قارض لا يمكن أن تقاومه أية حضارة أو يقاومه أى نظام اجتماعى قبل قيام الصناعة فيهما ، لهذا يتطلب العالم نموذجا عمليا من المؤسسات السياسية والاجتماعية التى تلائم عصراً صناعيا . وبدون نموذج كهذا يمكن محاكاته والتعلم منه ، فلن تولد ثورة الإنتاج الكبير إلا عقوداً من الحرب العالمية والفوضى واليأس والدمار .

والولايات المتحدة فى أفضل موقف يؤهلها لوضع مثل هذا النموذج ، حتى ولو كان السبب أن تكنولوجيا العالم « تصنع فى دترويت » . حقيقة لم تعد زعامتنا موضع القبول العام على نحو ما كانت عليه منذ ثلاثين سنة خلت حين اعتقد العالم أن هنرى فورد وجد الإجابات ، وحين كانت « الفوردية » شعاراً تتساوى قوته فى الهند وفى ألمانيا أو فى روسيا التى حكمها لينين . هذا الاعتقاد الساذج ـــ والذى يعكس اعتقاد هنرى فورد نفسه فى شعار الآلات « المسيح الجديد » ـــ سرعان ماتحطم ثم اختفى تماما فى النهاية خلال عهد الكساد الكبير .

القسم الأول

المشروع الصناعى :

الفصل الأول

النظام الاجتماعى الجديد

فى عام ١٩٢٨ ، وفى ذروة الرواج الذى أعقب الحرب العالمية الأولى ، أعلن هنرى فورد رسمياً بدء العصر الآلى الجديد الممثل فى الإنتاج الكبير ، وذلك فى مقال له يحمل هذا العنوان الذى له دلالته « الآلات ، المسيح الجديد » . ورأى لينين فى أوائل العشرينيات ، وكان من أعظم المعجبين بفورد ، فى التكنولوجيا العامل الحاسم فى « مذهب فورد » . هذا وإن شعار لينين « الاشتراكية زائد الكهربة » ليدل على نظرة تكنولوجية تماماً إلى المبدأ الذى كان متشوقاً إلى الآخذ به .

ومنذ ذلك الحين تبخر التفاؤل السهل الذى اتسمت به تلك الأيام الرائدة ، وكان الانهيار الذى حدث فى عام ١٩٢٩ علامة انتهائه . ولكن خصوم الإنتاج الكبير ونقاده ممن احتلوا مركز المسرح منذ ذاك الوقت ، يرون أيضاً لب الإنتاج الكبير فى مبدأ آلى . فالتكنولوجيا هى الشخصية الشريرة فى رواية الدوس هكسلى « عالم جديد شجاع » التى نشرت عندما بلغ الكساد أدنى الدركات ، وكانت تعبيراً عن الخيبة التى منيت بها الآمال السابقة . وكانت هى الشخصية الشريرة فى كتاب كاريل كابيك .R.U.R التى زودتنا بكلمة « الإنسان الآلى » robot ، كما كانت العدو فى فيلم « العصر الذى نعيش فيه » الذى أخرجه شارلى شابلن . ومهما كان مبلغ الاختلاف بين مقال هنرى فورد « الآلات ، المسيح الجديد » وفيلم « العصر الذى نعيش فيه » لشارلى شابلن ، من ناحية تأثير التطور الجديد على الإنسان ومجتمعه ، إلا أنهما متفقان بشأن طبيعة هذا التطور . فالمبدأ الثورى هو تكنيك

جديد ، وآلة جديدة أو طريقة جديدة لاستغلال الآلات ، وتنظيم جديد لقوى مادية وجماد . هذا وإن نفس الشعار الذى تشتمل عليه معظم مناقشاتنا لهو « إخضاع الإنسان للآلة » .

ولكن لو حللنا بالفعل هذا الذى يقال له التكنولوجيا الجديدة ، لوجدنا أنه ليس «تكنولوجيا» على الإطلاق ، ولا تنظيماً للقوى المادية ، وإنما هو مبدأ للنظام الاجتماعى وهو ما يصدق على العمل الذى قام به فورد . إنه لم يطلع باختراع أو كشف آلى واحد، إذ كل شىء آلى استخدمه كان قديماً ومعروفاً . كان الجديد هو مفهومه عن التنظيم البشرى للعمل .

وثورة الإنتاج الكبير هى ذروة تغيير كبير فى النظام الاجتماعى ، استمر منذ بدأت الثورة الصناعية قبل مائتى سنة خلت . وفى ثورة الإنتاج الكبير وصلت المبادى الأساسية التى يقوم عليها النظام الصناعى ، إلى النضج الكامل ، وعن طريق ثورة الإنتاج الكبير أصبحت هذه المبادىء ذات صبغة كلية — تضم العالم وتشمل كل شىء . فما بدأ كتكنولوجيا منذ مائتى عام خلت ، تطور فى ثورة الإنتاج الكبير إلى مجتمع . وفى مبدأ الإنتاج الكبير لا نجد مذيباً لحسب النظام الاجتماعى التقليدى الذى كان قائماً قبل المجتمع الصناعى ، ولكنا نجد فيه مبدأ جديداً للتنظيم الاجتماعى .

التخصص والتكامل :

يكمن جوهر الإنتاج الكبير فى مفهومين جديدين : « التخصص » و« التكامل » ، وكلاهما يشير إلى العلاقة بين الناس الذين يعملون معاً .

قد يبدو لدى النظرة الأولى أنهما مبدآن قديمان جداً ومألوفان . فالتخصص يبدو كأنه يتعدى « تقسيم العمل » المألوف الذى يرتكز عليه كل نشاط بشرى فيما عدا أكثر ضروب هذا النشاط بدائية . وكذلك يتوقف أى جهد إنتاجى على العمل الذى يقوم به أكثر من شخص واحد — ويقصد به أى جهد إنتاجى باستثناء عمل الفنان إن أمكن . هذا الجهد يمكن القول بأنه يعتمد على « التكامل » .

وكما استخدم المصطلحان فى وصف نظام الإنتاج الكبير ، تعرضا لتغيير جذرى تناول معناهما . لقد جرى العرف على أن « التخصص » يعنى الاقتصار على منتج واحد ، فالحذاء يلازم القالب ويصنع الأحذية ، والنجار الذى يصنع الأثاث ويدع الروافد وشرفات « الجالون » لنجار « العمارات » والمثال المأثور عن التقسيم الدولى للإنتاج ، وهو المثال الذى أكثر من ترديده أصحاب نظريات حرية التجارة لبيان ما يعود منها من المنافع ، هذا المثال هو انصراف البرتغال بجوها الدافىء الجاف ، إلى إنتاج الأنبذة ، فى حين تخصصت إنجلترا ذات المناخ البارد المطير فى إنتاج الصوف . ففى التقسيم التقليدى للعمل يكون نشاط ما متخصصاً إذا اقتصر على إخراج المنتج الواحد الذى يكون الفرد أو البلد أوفر إعداداً لإنتاجه .

قد تساق الحجة على أن مثل هذه الصورة أكثر شكلية وتبسيطاً مما ينبغى ، إذ مهما يكن من الأمر ، فالحذاء لا يشتغل بنفسه وإنما يعاونه عامل مياومة وبضعة صبيان ، كل منهم ينتج أجزاء ، ولكن هذا لا يبين سوى الاختلاف بين المفهومين الجديد والقديم للتخصص . كان من السهل على الحذّاء المعلم أن يصنع الحذاء من بدايته حتى نهايته ، وما كان عدد الساعات بالنسبة إلى الرجل ، واللازم له كى يؤدى العمل بأسره ، ليزيد على العدد الكلى من الساعات التى يقوم فيها معاونوه بإنتاج حذاء بأسره . وكان فى إمكان عامل المياومة أيضاً أن يصنع حذاء كاملا وإن لم يكن بالجودة ذاتها . وبينما قد لا يتمكن الصبيان من أداء العملية كلها ، وكانوا بالتأكيد يضيعون وقتاً كثيراً فى إخراج نتاج أقل جودة ، كان من إنتاج المفروض فيهم أن يتعلموا عمل الحذاء كله وجميع العمليات المتصلة به . كان الأمر ببساطة هو أن استخدام عمال المياومة والصبيان لأداء العمل السهل ، أوفر إنتاجية من قيام المعلم بصنع الحذاء كله بنفسه . غير أن النقطة المهمة هى أنه كان فى إمكانه أداء هذا العمل ، وكان عمال المياومة والصبيان إما يتعلمون حرفة المعلم وإما يساعدونه فيها ، وكانوا خاضعين للعمل الذى يقوم به بدلا من أن يكون هناك تنسيق بينهم وبين هذا العمل .

وعلى أشد النقيض الممكن من هذا ، أنه مامن أحد فى التنظيم القائم على الإنتاج الكبير يملك « مهارة متخصصة » ، فقد يعمل رجل طيلة حياته فى مصنع للأحذية ولكنه يصبح بعد أيام قليلة من التدريب عاملا كفئا تماماً فى مصنع لعمل المعدات الكهربية ويصدق هذا على وظائف الإدارة العليا . إنها لبديهية حقا من بديهيات الفكر الحديث عن الإدارة ، أن نائب رئيس الإنتاج قادر كذلك على إدارة مصنع للأحذية أو مصنع للف الصلب ، أو أن المدير العام للمبيعات ماهر فى بيع السيارات يمثل مهارته فى بيع الكيماويات .

فنى تنظيم العمل وفق مبدأ الإنتاج الكبير لا يكون المنتج هو وحدة العمل الفردى . إن وحدة الوحدة هى عملية واحدة إن لم تكن حركة واحدة ، والمنتج هو النتيجة المترتبة على الالوف من أمثال هذه العمليات التى يقوم بكل منها عامل واحد ، إذ ما من عامل واحد يستطيع مهما استغرق من الوقت ، أن يخرج منتجا إذ لا يقدر على هذا سوى التنظيم أى المصنع . هناك بطبيعة الحال صناعات أو عمليات قلائل ، إن وجدت ، تم الوصول فيها بالفعل إلى هـــذا المثل الأعلى عن مهندس الإنتاج الكبير ، أى قصر العامل الفرد على حركة واحدة . ولكن « التخصص » الجديد الذى يقسم العمل لاطبقا للقدرة على عمل منتج وإنما طبقا للعملية الفردية أو الحركة المفردة ، هذا التخصص يمثل المبدأ الذى يستهدى به تنظيم العمل الصناعى اليوم .

وهذا الذى يعنيه من الوجهة الاجتماعية نستطيع أن نراه على الفور إذا حاولنا التعبير عن المفهوم الجديد بالمصطلحات الرمزية . فمن أقدم وأعم الرموز عن الحياة التى تحققت أهدافها ، الناسك الذى كان يصنع الأحذية ، أو يعنى بخلايا النحل — أو بعبارة أخرى الرجل الذى يكرس نفسه تماما لنشاط متخصص « من الطراز القديم . . ولكن مامن شىء هو أبعد من أن يكون رمزاً لحياة من هذا القبيل ، من ناسك يقوم على آلة للحزم ، أو يتولى تركيب أجهزة الاصطدام الخلفية بسيارة وهمية وهو يعيش بمفرده فى البرية . إن صورة الرجل الذى يعيش وحده تماما فى مرج خال من الناس ويستخدم مخرطة عالية الدرعة ، هذه الصورة تمثل

أقسى سخرية للمدينة الامريكية يمكن تصورها . إنها صورة الخيبة الكاملة، والخواء الكامل ، والهلاك التام .

ليس المهم أن المفهوم الجديد للتخصص يسلب العمل مهارته . إن « القضاء على المهارة » أسطورة أكثر منها حقيقة ، إذ لاتلعب العمليات التى لاتتطلب المهارة إطلاقا ، سوى دور صغير فى معظم الصناعات . إن أسلوب الإنتاج الكبير هو الذى يحدث فى تنظيم العمال من ذوى الدرجة العالية جداً من المهارة ، أعظم الزيادات فى الكفاية والإنتاجية . ومن جهة أخرى كان النظام التقليدى يضم حشداً كبيراً من عمليات لاتتطلب أية مهارة كلية . ليس ثمة مهارة فى استئصال الحشائش أو التقاط حشرات البطاطس من النباتات ، وليس ثمة مهارة كبيرة فى أن يدفع المرء عربة يد أمامه .

ولكن مهما تكن العمليات القديمة لاتتطلب المهارة ، فقد كانت دائما متصلة اتصالا مباشراً بالمنتج . فإذا لم يقم الرجل الذى يؤدى إحدى هذه العمليات بإخراج منتج بنفسه - كالفلاح مثلا ، وإن كان يجتث الحشائش ويزرع النبات ويحصده - فقد كان يساعد الرجل الذى يخرج المنتج . لكن ما من أحد فى ظل التخصص الجديد يخرج منتجا ، إذ كل شخص مقصور على عمليات أو حركات .

والآن مامن شخص فى النظام الاجتماعى للصناعة الحديثة يصنع منتجا ، لهذا يكتسب « التكامل » معنى جديداً أيضاً . فليس فى الامكان صنع منتج إلا إذا ضمت وتكاملت العمليات والحركات التى يقوم بها عدد كبير من الأفراد ، بحيث يتكون منها نموذج أو نمط . هذا النمط وليس الفرد ، هو الذى ينتج بالفعل . إن الصناعة الحديثة تتطلب تنظيما يقوم على العمل المشترك ، يفوق كثيراً من حيث التبصر والضبط والتماسك ، أى شىء سبق أن شهدناه .

وكان هنرى فورد هو الذى قدم المثال الأصلى على التكامل ، وهو المثال الذى حذت حذوه الصناعة كلها من بعده . إن التنسيق بين العمل الذى يقوم به الأفراد وبين سير المواد ، وهو التنسيق الذى ابتدعه فى العشرينيات فى مصنع ريفر دوج الجديد ، لم يقتصر على تحقيق التوافق الزمنى والتكامل بين مايقوم به ٨٠٠٠٠

رجل يعملون هناك وبين المواد والأجزاء التى يشتغلون بها ، وإنما حاول أن يمود بتكامل العمل ونسقه الموحد وتوقيته ، إلى مرحلة إنتاج المواد الأولية الخام والحصول عليها — مثل استخراج خام الحديد من ميتشيجان الشمالية أو استغلال أشجار المطاط فى البرازيل — وأن ينقل هذا الضرب من التنظيم إلى مرحلة مبيعات السيارات الجديدة على أيدى التجار . هذا المشروع كان يضم فى فترة زمنية من سنتين أو ثلاث سنوات العمل الذى يقوم به ملايين الناس . إن محاولة فورد نفسها أخفقت ، إذا كانت طموحا جداً وسابقة لأوانها فى آن واحد ، ولكن مشروعات السنوات الخمس فى الروسيا قائمة فى جوهرها على أساس النموذج الذى ابتدعه فورد . وفى عمليات الإنزال الكبرى للقوات فى القارة الأوروبية خلال الحرب العالمية الثانية طبقت مفاهيم فورد على جماهير من الناس أكبر ، وعلى عمليات أشد تعقيداً ، مما سبق أن حاوله هو نفسه .

إن الإنتاج الكبير هو بالفعل نظام للإنتاج يتطلب قدراً من المهارات أعظم بكثير مما يتطلبه أى نظام سابق عليه . ويتطلب التكامل من المهارة الجديدة أكثر بكثير من المهارة التى قضى عليها التخصص . وعلى هذا فالمهارة الجديدة ليست يدوية ، وليست المعرفة بالعدد أو المواد . إنها من جهة فنية ونظرية أى المعرفة بالمبادىء والعمليات . وهى من جهة أخرى اجتماعية ، أى مهارة فى تنظيم الناس للعمل فى مجموعة متماسكة ، وفى التوفيق والربط بين العمليات التى يؤدونها والسرعات التى يعملون بها وقدراتهم . وفوق كل شىء « فالمهارة » الجديدة المطلوبة هى القدرة على رؤية نمط وفهمه بل ووضعه ، وهذه بحكم التعريف مقدرة من مرتبة عالية ويكاد يكون لها طابع الفنان .

وثمة مثال واحد يبين هذا بشكل واضح هو قصة الصعاب التى لاقتها الولايات المتحدة الامريكية خلال الحرب الأخيرة فى إنتاج طائرة للبحرية وتتخذ من الحاملات قاعدة لها . فعندما وقع حادث بيرل هاربور كانت هذه الطائرة النموذج المجرب الوحيد الذى يلائم القتال فى المحيط الهادى ، إلا أن ما كان قد صنع منها بالفعل لم يزد على اثنتى عشرة طائرة أو نحو ذلك ، وقامت بالصنع شركة صغيرة من مصممى الطائرات . وفى الحال كانت البحرية فى حاجة ، لا إلى عشرات من هذه الطائرات وإنما إلى

الألوف . وكان المصممون الأصليون عاجزين تماما عن إنتاج مثل هذه المقادير ، بل لم تتوافر لديهم رسوم التصميمات المرسومة على الورق الأزرق والتى يحتاج إليها الإنتاج الكبير ، إذ كانوا قد صنعوا كل طائرة باليد فى ورشتهم الصغيرة . وتولت إحدى الشركات الكبيرة الأمر ، وحولت على عجل البعض من خيرة مصانعها ، وشغلت أفضل مهندسيها وميكانيكيها وعمالها الحاذقين ، وبدأت فى إنتاج الطائرة . إلا أنه ما كان فى الإمكان إخراج طائرة واحدة بالفعل إلا بعد إتمام العمل النظرى — بمعنى تحليل الطائرة ، أى تقسيمها إلى الأجزاء المكونة لها ، وتقسيم كل جزء إلى عناصره الفرعية ، وتقسيم العناصر الفرعية إلى عمليات وحركات ، وإعادة تكامل العمليات لتكوين عناصر فرعية ، وتحويل العناصر الفرعية إلى أجزاء ، والأجزاء إلى طائرة . كان هذا عملا تم تماماً على الورق وأسفر عن بضع مئات من التصميمات المرسومة على الورق الأزرق . وأجرى تماماً على أساس المبادىء العامة . ولقد ثبت أن خبراء الطائرات ليست لهم قيمة أياً كانت ؛ إذ تعين أن يقوم بالعملية رجال لم يسبق لهم أبدا الاشتغال بصنع الطائرات . كانت عملية بطيئة استغرقت عاما تقريبا لم يتم خلاله إنتاج شىء . ولكن بمجرد أدائها دخل المصنع على الفور تقريبا فى مرحلة الإنتاج الكامل ، وبعد خمسة أسابيع من إتمام آخر رسم على الورق الأزرق ، أنتج المصنع طائرات بمعدل ٦٠٠٠ طائرة فى السنة .

فبدون التكامل لن تكون هناك منتجات فحسب ، بل ولن يتوافر عمل أيضاً لكل شخص . بالنسبة إلى الفرد فضلا عن المجتمع فإن العنصر المنتج حقيقة فى المجتمع الصناعى الحديث هو فكرة ، وقد يشعر المرء بالإغراء الذى يدعوها إلى القول بأنها رؤيا : فكرة عن الكل ، ورؤيا لنمط . فى هذا النمط لاوجود لرجل منتج بمفرده . ولكن إذا تركت أقل عملية دون أدائها ، لصار النمط فوضى وفقد التنظيم بأسره معناه ، وتوقف الإنتاج كلية . لاوجود لعملية «حاسمة» واحدة ، ولكن لاوجود أيضا لعملية «غير ضرورية» واحدة .

فى هذا التفاعل بين «التخصص» و «التكامل» — أى بين ماهو فى

أساسه غير جوهرى ويمكن إحلال غيره محله ، وبين ماهو فى أساسه جوهرى ولا يمكن إبداله بغيره ، أى طابع كل عملية واحدة - يتجلى النظام الاجتماعى القائم على تكنولوجيا الإنتاج الكبير ، على أنه فى أساسه نظام هرمى فى ترتيب طبقاته . ولكنه نظام هرمى متعدد المراتب ، من نوع خاص جدا .

وهو ليس فريدا فى نوعه تماما . فالقليل الذى نعرفه عن الرجال الذين شيدوا الكاتدرائيات العظيمة فى العصور الوسطى ، يدل على أنهم كانوا يعملون فى ظل نمط من التخصص والتكامل ، يشبه بصورة تلفت النظر ، المصنع الحديث القائم على الإنتاج الكبير ، وقد يكون الشبه الآخر الرقصة الطقوسية التى تقوم بها قبيلة ، أو الأداء المسرحى ؛ إذ من المحقق أن فرقة الممثلين التى تخرج مسرحية إنما يعمل أفرادها معاً وفقاً للأساس نفسه ، بل إن الشيء الأقرب شبهاً قد يكون فرقة عزف السيمفونيات .

غير أن هذه الأمثلة المتشابهة لا تفيد إلا فى بيان المظاهر الجديدة من نظام الإنتاج الكبير . قد لا يكون للراقص فى مجموعة قبلية سوى دور واحد صغير . وقد يعلم أنه لن يقوم أبداً بدور كبير لو أن الأدوار الكبيرة مثلا كان يحتفظ بها للرؤساء . ولكن إذا كانت العملية التى يؤديها شبيهة بالدرجة الكافية بالعملية التى يقوم بها الرجل الذى يتولى الزعامة ، فإن فى إمكانه أن يفهم عمل النجم ، وأن يرى الكل أيضاً وعلاقته هو بهذا الكل . إن الضارب على الطبلة فى فرقة العزف لن يبدأ أبداً العزف ، وخل عنك أن يتولى القيادة . ولكنه يستطيع أن يقرأ النوتة الموسيقية . أجل يجب عليه أن يتقنها نوعاً حتى يتمكن من الاشتراك فى اللحظة المناسبة . وكانت هناك نفس العلاقة بين التلميذ الحرفى أو المساعد غير الحاذق فى « خط التجميع » بكاتدرائية تقام ، وبين الصانع المعلم والكبير والفنان من جهة والكاتدرائية نفسها من جهة أخرى .

ولكن فى النمط الاجتماعى للإنتاج الكبير ، نجد الفارق بين عملية وعملية ، أى بين عمل وآخر ، هو من العمق ، وأن التخصص هو من الاتساع فى المدى ،

بحيث لا يمكن أن يتوافر للعامل فهم مباشر للعملية المباشرة ، بل ولا معرفة سطحية بها فى العادة ، بل إن العلاقة بالمنتج أقل وضوحاً . إن الكل وعلاقة الأفراد به لا تتراءى إلا للقلة التى تشغل مكان القمة — أو لقادة فرق العزف لو شئنا هذا التشبيه . إنهم يرون النمط ، ويفهمون النظام ، ويتصورون مايراد عمله . وبغير المساعدة فإن من دونهم لا يرون سوى الفوضى والاضطراب وانعدام المعنى ، وكلما زادوا ابتعاداً عن القمة ، قلت قدرتهم على رؤية المعنى والنظام والغرض .

والتكامل الذى يتوقف عليه تماسك نظام الإنتاج الكبيروإنتاجيته ، يتطلب درجة عالية بل وتكاد تكون عالية بدرجة لم يسبق لها مثيل ، من القدرة على التخيل والقدرة العقلية . إنه يتطلب درجة من الفهم والتأييد من جانب العضو الفرد بالتنظيم ، تتجاوز كثيراً أى شىء يتطلبه المجتمع التقليدى . إن المواطنية أعظم أهمية بكثير فى نظام الإنتاج الكبير ، إذا كنا نعنى بها المشاركة الذكية فى الكل من جانب العضو الفرد ، ولكن الوصول إلى المواطنية أشد صعوبة بكثير .

كذلك لا تقتصر الصعوبة على العامل اليدوى كما هو الاعتقادفىالغالب .فالطبقة المتوسطة الصناعية الجديدة — أى الفنيون والمهندسون والمشرفون والمحاسبون والإحصائيون ومديرو الفروع ، وكلهم مسئولون ولكنهم موظفون وخاضعون للإدارة العليا — هذه الطبقة تجد من الصعب عليها ، شأنها شأن العامل اليدوى ، أن تجعل عملياتها تتكامل مع العمل الذى يقوم به الكل أى التنظيم بأسره . وهذه الطبقة أسرع الطبقات نمواً فى أى مجتمع صناعى حديث ، وهى — على ما سوف نرى — الطبقة الحاسمة فى مثل هذا المجتمع . إن التطور الحتمى للتاريخ ، كما تنبأ منذ خمس وعشرين عاما خلت أحد الأذكياء السوفييت لم يكن نحو انتصار البروليتاريا وإنما كان نحو انتصار طبقة السكرتيرية . إلا أن هذه الطبقة غريبة عن العمل الذى تقوم به ، شأنها فى هذا شأن العمال الذين يقومون على رعاية الآلات .

هذا « النقص فى الاتصال » — إن شئنا استخدام مصطلح فنى للدلالة على ما هو قطعاً ليس بمشكلة فنية — كامن فى الصناعة الحديثة ، وهو المشكلة المميزة لنظامها الاجتماعى . من المؤكد أنه لا يمكن حلها بالوسائل الميكانيكية ، أو الدعاية ، أو النوايا الطيبة أو الخطب — وخل عنك « خريطة التنظيم » أى تلك اللوحة السحرية من الأرقام والأشكال ، والتى ترسمها الإدارة الحديثة . إنها تتطلب مؤسسات جديدة . فمبدأ الإنتاج الكبير لن يقوم أبداً مبدأ عملياً يقوم عليه النظام الاجتماعى ، إلا بإقامة « الاتصالات » . ولن يكون المجتمع الصناعى نفسه قادراً أبداً على القيام بوظيفته ، أو حتى على البقاء ، إذا لم يبد فى نظر أعضائه معقولا — أى إذا لم ير الأعضاء العلاقة بين عملهم وغرضهم هم والغرض الذى يتوخاه مجتمعهم ونمطه .

الفصل الثانى

المشروع فى المجتمع الجديد

كانت الآلة فى نظر هنرى فورد العنصر الجديد الهام من بين عناصر المجتمع الحديث . ولكن الواقع أن العامل الجديد ليس جهازاً وإنما هو مؤسسة ، أى المشروع الكبير الحديث .

ففى كل بلد صناعى كبير برز المشروع باعتباره المؤسسة الحاسمة فيه ، والمماثلة له والتى يتكون منها ، إنه نفس المؤسسة سواء اتخذ صورة الشركة المملوكة ملكية خاصة ولها إدارتها المستقلة فى الولايات المتحدة ، أو الهيئة الحكومية التى تتولى الصناعات المؤممة فى بريطانيا ، أو « الترست » Trust السوفيتية فى اقتصاد تملكه وتسيطر عليه الحكومة تماماً . وسواء نظم المجتمع فى ظل الرأسمالية أو الاشتراكية أو الفاشية أو الشيوعية ، فالمشروع هو المؤسسة الرئيسية فيه ، له مظهر واحد ويواجه قرارات وصعاباً متشابهة .

والمشروع الصناعى مؤسسة لها استقلالها الذاتى . وله قانونه ومنطقه فى أداء عمله . وهو ليس من خلق الدولة ، ولا يقيم قوته على تفويض من قبل المساهمين فيه أو أى مالك آخر . إذ الواقع أن الانفصال بين السيطرة على المشروع وملكيته يكاد يكون تاماً فى كل مكان . ووظيفته فى جوهرها تتجاوز سيطرة الدولة ، ولا تتأثر إلى حد كبير حتى بأشد التغيرات راديكالية ، فى النظام السياسى أو فى المعتقدات السياسية . إنه أول مؤسسة محلية مستقلة ظهرت إلى الوجود فى مجتمعنا خلال خمسمائة عام ، وإن ظهوره ليعيد مشكلات تتعلق بالتنظيم السياسى والوحدة الوطنية ، أصبحت غير مألوفة لنا تماماً .

وبرغم أهمية المشروع وبروزه ، فهو ظاهرة جديدة جداً بحيث لا نملك له مصطلحاً يلقى القبول العام أو يكون موضع الفهم بوجه عام . « فالمشروع الكبير » وإن كان وصفاً حرفياً ، شعار عاطفى تشتم منه رائحة السخط والمرارة ، كما يستخدم

دائماً من الناحية العملية فى وصف المشروعات المملوكة ملكية خاصة ، وتطبيقه مثلا على هيئة وادى التنيسى أو هيئة الفحم البريطانية - وكلاهما كبير جداً - تطبيق يبدو تعسفياً . واصطلاح « شركة » الذى استخدمته فى كتابى الأخير[1] ، لايمكن أن يفهمه سوى أهل الولايات المتحدة ، وهو حتى هنا ذو معنى قانونى ضيق يستبعد مثلا المشروع الاحتكارى الضخم الذى تتولاه لجنة الطاقة الذرية .

والواضح أيضاً أن اصطلاح « المشروع الصناعى » لا يبعث على الرضا ، فهو ليس اصطلاحا فى الاستعمال العادى ، ولا يفهم منه فى العادة أنه يشمل النقابة العمالية التى تعد برغم هذا (وعلى ما سنراه فيما بعد) جزءاً من بنيان المشروع . ولكنه أفضل اصطلاح متوافر لدينا حتى الآن ، ولذلك سوف نستخدمه برغم ما يشوبه من النقائص .

لسنا نفتقر إلى اسم نطلقه على الظاهرة الجديدة فحسب ، وإنما نفتقر أيضاً إلى فهمها . إن كل شخص فى بلد صناعى وبالتأكيد فى الولايات المتحـــدة ، يأخذ المشروع قضية مسلمة ويعتقد أنه على معرفة به . والواقع أن أحداً لم يلق نظرة طويلة ، ولا نقول حلله ودرسه ، بل ولا نكاد نلقى له ذكراً فى المؤلفات الضخمة التى تعالج أدواء عصرنا .

إننا لا نزال نفكر فى المشكلات الأساسية بمجتمع صناعى ونتحدث عنها كأنها مشكلات يمكن حلها عن طريق تغيير « النظام » أى الصرح العلوى من التنظيم السياسى . غير أن المشكلات الحقيقية تكمن فى داخل المشروع . ليس حل مشكلات « النظام » هو الذى يبنى صرح المشروع ، بل على النقيض من هذا فحل مشكلات المشروع هو الذى يشكل النظام الذى سوف نعيش فى ظله .

ليس معنى هذا إلا وجود اختلاف حقيقى بين الايديولوجيات التى تمزق

---

(1) Concept of the Corporation (New York : The John Day Company , 1946) .

وأطلق على الطبعة الانجليزية اسم المشروع الكبير .

معاركها العالم - وهى النظرية التى طلع بها المستر جيمس برنام فى كتابه « الثورة الإدارية » منذ عشر سنوات خلت ، بل بالعكس فمعناه أن الاختلافات بهذا القدر من العظم والجسم لأنها فى أساسها اختلافات حول تنظيم المؤسسة الجديدة . فالمشكلة التى تواجه عصرنا هى : على أى أساس من القيم والمعتقدات ، ولأى حل، يجب أن تحل مشكلات المشروع ؟ إن مهمة الذين يعتقدون فى قيم الغرب ويريدون الحفاظ عليها ، أن يبنوا المشروع على معتقدات مجتمع حر وقيمة . وبينما الكثير من التحليل الذى نورده فى هذا الكتاب للمشروع يمكن أن ينطبق كذلك على أمريكا التى يسودها النشاط الاقتصادى الحر ، أو بريطانيا الاشتراكية ، أو الروسيا الشيوعية، أو ألمانيا الهتلرية ، فالمؤلف نفسه يؤمن إيماناً قاطعاً جداً وقويا بمجتمع حر ولذلك يطلب أن يكون المشروع حكومة ذاتية محلية ، لا تبتلعه الحكومة المركزية ولا يعتمد عليها .

سوف تساق الحجة على أن المشروع الصناعى الكبير لا يمكن أن تكون له الأهمية الحاسمة التى أعزوها إليه ، لأنه يشكل أقلية عددية . يقيناً أنه يحتل من ناحية الحكم قطاعاً صغيراً من الاقتصاد ، ومن المرجح أنه لا يضطلع فى الولايات المتحدة بأكثر من ربع النشاط الاقتصادى الكلى . وحتى فى الروسيا حيث نظمت الزراعة - عموماً - على صورة مشرعات صناعية كبيرة ، فمن المحتمل أن أغلبية الناس يعيشون خارج نظام المشروع ، ولا يتأثرون به إلا قليلا على ما يبدو .

ولكن عنصر الكم ليس حاسماً أبداً فى بنيان اجتماعى - فهناك فارق كبير بين مدنية الإنسان ومجتمعات الحشرات الاجتماعية من قبيل النمل أو النحل . ولا نستطيع بطريق التحليل الاحصائى أن نكتشف ما يميز المجتمع الأمريكى عن الروسى - ويميز كليهما عن مجتمع الزولو[1] إن ما يكسب أى مجتمع جوهره وصورته ليس الكتلة السكونية ؛ ولكنه التخمير الدينامى ، وليس الحشد الكبير من الحقائق ولكنه الرمز الذى عن طريقه يجرى تنظيم هذه الحقائق فى نمط اجتماعى.

(١) أنظر ص ٦ من كتاب المؤلف « مفهوم الشركة » حيث تلقى بحثاً أتم فى الموضوع .

وليس الشيء الغالب ولا المتوسط ، ولكنه الشيء الذى يمثل هذا المجتمع . فالقيم ، والمعتقدات ، والإشباع الاجتماعى ، وصورة المجتمع — وحتى المعاش وأسلوب العيش — هى فى نظر الأغلبية تعينها بالفعل المؤسسة التى تمثل مجتمعها الذى تعيش فيه ، مهما بدت هذه المؤسسة بعيدة عن الحياة اليومية لهذه الأغلبية . ولذلك ليس لنا أن نستشعر القلق لأن المشروع الكبير لا يضم سوى قطاع صغير من المجتمع والاقتصاد ، مادام فى وسعنا أن نبين أنه يضفى على مجتمعنا الصفة التى يتسم بها .

ويتجلى الطابع الحاسم للمشروع فى الدور الذى ينهض به فى العملية الاقتصادية . إن أغلبية الناس لا يشتغلون لأى واحد من المشروعات الصناعية الكبرى ، ومع هذا يتوقف معاشهم عليها بشكل مباشر . ويبين أى تحليل لاقتصادنا أن المشروعات الكبيرة هى التى تحتل المراكز الاستراتيجية . فالمشروعات الصغيرة ، والهيئات المستقلة ، ورجال المهن ، والفلاحون كذلك ، هؤلاء جميعا يكسبون عيشهم إلى حد كبير إما كموردين وإما كموزعين للمشروع الكبير .

والمشروع يعين السياسات الاقتصادية ويضع القرارات الاقتصادية . فعدد صغير من المشروعات الكبيرة يرسم نمط الأجور ، ويقرر « الأجر السائد » فى الاقتصاد . قد تنحرف المشروعات الصغيرة عن هذا « الأجر السائد » وغالبا ماتنحرف ، ولكنه انحراف أى شيء يقيسه كل إنسان على ضوء المعيار الذى يضعه المشروع الكبير .

وينطبق الشيء نفسه على سياسة الأثمان ، وينطبق على القرارات المتعلقة بالإنفاق الرأسمالى وبرامج التوسع الرأسمالى التى تحدد فى النهاية مستوى النشاط الاقتصادى والعمالة . بل وينطبق على مزاج الاقتصاد ونظرته ، وطبعه ، وثقته ، وتفكيره .

وأظهرت الحرب الأخيرة زعامة المشروع الكبير التكنولوجية . إن أعظم توسع فى التوظيف خلال الحرب حدث فى المشروع الصغير . ولكن المشروع الكبير حمل عبء التحول إلى الإنتاج الحربى ، فقام بالبحوث والأعمال الهندسية

وابتدع المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة، والعدد الجديدة، وخطط العمل، ووضع المستويات ونظم الإنتاج، كما كان يتلقى أيضاطلبات التوريد ويتحمل المخاطر. ودخلت المشروعات الصغيرة بوصفها مقاولين من الباطن، لتنفيذ عمل نظمه لها تماما المشروع الكبير، كانت هذه الأخيرة تقوم أساسا بعمليات الصنع والتوريد والتجميع.

والمشروع الكبير هو الذى يحدد نمط العلاقات بين النقابة والادارة، وهو الذى يستهدفه الإشراف الحكومى والتنظيم الحكومى للصناعة، وهو الذى يضع أخيرا النمط الاجتماعى الذى يسود المصنع، لكى يسير عليه المجتمع بأسره.

أما أن التوسع الكبير فى الأرباح خلال الرواج الذى أعقب الحرب العالمية الثانية، حدث فى المشروع الصغير، فأمر معروف ومشهور. إلا أنه حين شكلت فى خريف عام ١٩٤٨ لجنة الكونجرس المشتركة للبحث فيما إذا كان الارتفاع فى الأسعار قد تجاوز الحد الواجب، فإن كلا من رجال الصناعة الذين استمعت إليهم، وعدتهم واحد وعشرون رجلا، كان يمثل مشروعا كبيرا، أصغره شأنا يستخدم حوالى ستة آلاف عامل. ولم يرد ذكر أبداً للمشروع الصغير على ألسنة ممثلى النقابات أو أى من الشهود الآخرين، كالاقتصاديين، أو موظفى الحكومة. كان كل منهم يفترض أن أرباح المشروع الصغير وإن كانت فى الجملة أكبر بكثير منها فى المشروعات الكبيرة، غير ذات تأثير حاسم فى الاقتصاد.

المشروع كمرآة للمجتمع:

والمشروع الصناعى الكبير هو أيضا المؤسسة التى تمثل مجتمعاً صناعياً، وتعين نظرة الفرد إلى مجتمعه. فالرجل الموظف فى حانوت صغير، وحتى الرجل الذى يعمل فى مخزن بيع السيجار القائم على ناصية الشارع، والذى يبدو فى الظاهر بعيداً جداً عن عالم المشروع الكبير، لايزال يحكم على المجتمع بالقدر الذى تتحقق به وعود الأخير ومعتقداته الأساسية فى المشروع الكبير. إنه لايعتبر مخزنه هو نموذجا، ولكنه يعتبر شركة الولايات المتحدة للصلب نموذجا

لهذا المجتمع . قد تكون علاقاته برب العمل ممتازة ، إلا أنه يرى علاقات العمل هزيلة ، وينظر إلى العامل على أنه موضع الاستغلال إذا كانت العلاقات بين المشروع الكبير وعماله سيئة أو مسممة . وسوف يعتبر أن المجتمع الذى يعيش فيه يهيء مستوى عاليا من العيش إذا كان المستخدم فى المشروع الكبير ينعم بمستوى عال . وسوف يعتقد أن هذا المجتمع أنجز ماوعد به من تكافؤ الفرص إذا أتاح المشروع فرصا وافية للتقدم . وبعبارة أخرى فالمشروع الكبير نظام تمثيلى ، لأن الناس فى مجتمع صناعى يتقبلونه بصفته هذه .

قد يكون هذا ضرباً من الخداع البصرى ، فالمشروع الصناعى الكبير — كجنرال موتورز مثلا أوشركة الولايات المتحدة للصلب — أكثر وضوحا للعيان من متجر السجاير عند ناصية الطريق . ولكن المشروع الكبير تمثيلى أيضاً بطريقة أخرى ، ذلك أنه يمثل بالفعل المبدأ الجديد المنظم لمجتمع صناعى فى أنقى صوره وأشدها وضوحا . فكما أن البلور فى الخزانة الخاصة بالمعادن لايمثل فى صورة كاملة سوى المبدأ الذى يميل المعدن دائما إلى اتباعه أيا كان الشكل الذى يوجد به ، كذلك لايبرز المشروع ، ولا يبين للعيان ، ولا يحقق سوى الصرح البلورى الذى هو ، وإن كان خافياً وتحقق بصورة ناقصة ، فإنه المبدأ الذى يقوم عليه تنظيم مجتمعنا بأسره . وباستخدام استعارة أخرى نقول ان المشروع هو المرآة التى ننظر إليها عندما نريد أن نرى أنفسنا .

وكمثال يوضح ما أقول أستخدم الولاية التى أعيش فيها وهى فرمونت ، وهى ولاية قليلة السكان ، وفقيرة ، وليس فيها مدينة ذات شأن . ولا وجود بالكلية للصناعة الكبيرة ، فتسعة من المصانع العشرة يستخدم الواحد منها أقل من خمسين عاملا ، والشركات التى تستخدم الواحدة منها أكثر من ألف عامل تعد على أصابع اليدين . والكثير من الصناعة — وبخاصة صناعة الخشب التى تعد أكبر رب عمل — هى الأخرى حديثة تنتج سلعاً ليس لها سوق تكفى لاجتذاب أحد كبار الصناعة فى مكان آخر . فى هذه الولاية يقوم مكتب البحوث الصناعية الذى أنشأته الدولة وتموله الصناعة ، بإدخال مايسير عليه المشروع

الـكبير من أساليب الإنتاج والتسويق ومبادىء التنظيم ، فى الوحدات الصغيرة جدا .

واضح أن هذه الأساليب والمبادىء لايمكن أن تستخدم فى المشروع الصغير إلا إلى مدى محدود جداً ، لأنه لا يستطيع أن يجسد فيه المبدأ المنظم بالمشروع الكبير إلا بصورة تقريبية ، ولايمكن أن يحقق هذا أبدا فى صورته الواضحة الخالصة . غير أن مكتب البحوث الصناعية أدخل بنجاح « خط الإنتاج » فى ورشة للنجارة تضم خمسة عمــال ، كما استخدم فى مصنع للأثاث يضم أربعين عاملا ، دراسات لقياس حركة الزمن ، وتكتيكات التصميم العلمى للمصنع وخط التجميع . ليس المهم أن هذه المفاهيم والتكتيكات الخاصة بالإنتاج الكبير يمكن تطبيقها على الانتاج الصغير الذى لا يسير وفق مستويات قياسية ، فى هذه الوحدات الصغيرة ؛ إذ الواقع أن تطبيقها محدود إلى أكبر حد . المهم أنه حتى الاستخدام الأولى أسفر عن نتائج جوهرية جداً ، فزاد إنتاج العمال بنسبة الخمس ، وهبط بالتكاليف وقلل من الفقد بنفس النسبة تقريبا . وهكذا يتناسب التحسن فى كفاية وإنتاجية المشروع الصغير وقدرته على البقاء ، تناسباً مباشراً مع قدرته على محاكاة المشروع الكبير وبنيان المشروع الكبير وتنظيمه ومبادئه . هذه جميعاً أصبحت المعيار الذى يجب أن تقيس به نفسها حتى الورشة الصغيرة التى تضم خمسة من العاملين فيها . ولو استخدمنا الاصطلاح الميتافيزيقى لقلنا إن المشروع الكبير هو « الانتلـخيا » entelechy ؛ أى التحقيق التامى للمبدأ الباطنى الكامن الذى يقوم عليه شكل المجتمع الذى نعيش فيه وبنيانه .

بل ولعل توضيحاً أفضل للأمر يزودنا به تطور مزرعة الأسرة فى فيرمونت . ففلاح فيرمونت بملكيته الصغيرة ، وتربته الصخرية الفقيرة ، وموسم النمو القصير جداً ، قد تخصص فى منتجات الألبان منذ جعلت عربة السكك الحديدية المزودة بالثلاجة ، نقل اللبن عبر مسافات طويلة ، فى حيز الامكان . وخلال السنوات العشرين الأخيرة شهد طابع تخصصه تغييراً بعيد الغور . فبينما كان يتخصص من قبل فى منتج واحد ، يمكن القول الآن ـ وبقدر

يسير من المبالغة ـ إنه يتخصص فى عملية . لم يعد يزرع حاجته من العلف ، ولم يعد فى حالات كثيرة يربى العجول اللازمة له ، فهو يشترى الأبقار ممن يربونها ويغذيها بالعلف الذى يزرع فى الغرب الأوسط والجنوب . ولم يعد أيضاً يصنع اللبن ، وإنما يسلم اللبن الخام إلى معمل الزبد والجبن فيقوم بإعداده ويدفع به إلى موزع . إن توزيع مثل هذا المنتج الذى يبدو بهذه البساطة ، عمل بالغ التعقيد ، ومنظم وفق مبادىء الانتاج الكبير كتقسيم العمليات إلى العمليات البسيطة المكونة لها ، وتسيير المواد وأعمال التجميع الفرعية فى وقت واحد ، أو قابلية الأجزاء المكونة للعملية للتبادل فيما بينهما . والفلاح لايصنع حاجته من الزبد ، فالزبد الذى يشتريه يرد إليه من وسكونسن أو أيوا اللتين تبعدان عنـــه ألفاً وخمسمائة ميل . بل وأحيانا لا يكون احتفاظه باللبن الذى ينتجه كى يستهلكه هو ، عملا اقتصاديا ، ويكون أرخص له لو اشتراه من المتجر .

من حيث المظهر الخارجى يبدو أن ماحدث من التغيير يسير . والواقع أن فلاح فيرمونت المشتغل بصناعة مستخرجات الألبان ، أو زارع الذرة التى تتغذى بها الخنازير فى أيوا ، أو زارع القمـــح فى مينيسوتا ، أو زارع الموالح فى كاليفورنيا — أصبح حلقة فى خط تجميع زراعى . قد يصعب القول بأنها « إدارة » من وأين توجد ، ولكن أموره تدار له بالتأكيد . فالطرق التى يتبعها ، والسياسات التى ينتهجها ، وإلى حد كبير جداً حتى العمليات الفعلية التى يقوم بها ، يرسمها له تنظيم ليس له عليه إلا سلطان ضئيل جداً ، حتى ولو كانت جمعية تعاونية . إن حرية التصرف الوحيدة التى ينعم بهـا هى أن « يضرب عن إنتاج اللبن » (ولنفس المصطلح دلالته ومغزاه) . لقد أصبحت علاقة الفـــلاح بالاقتصاد والمجتمع بعيدة بدرجة متزايدة ، كما يزداد تعقدها أيضا . أصبح التكامل بالنسبة إليه مشكلة مثلما هو مشكلة بالنسبة إلى العامل فى المصنع القائم على الإنتاج الكبير . ويكاد يكون كالشخص الذى يعمل فى خط تجميع السيارات ، من حيث حاجته إلى أن يفهم مايؤديه من العمل وأن يفهم السبب فيه ، ويجد من الصعب عليه تقريباً أن يكون فكرة عن الكل ، شأنه فى هذا شأن العامل غير الحاذق فى ديترويت .

المشروع الكبير هو الرمز الحقيق الدال على نظامنا الاجتماعى ، وحتى الذين يبدون فى ظاهر الأمر أنهم ليسوا واقعين تحت تأثيره المباشر، ينظرون إلى نظامه الداخلى ومشكلاته الداخلية باعتباره النظام المميز لمجتمع صناعى والمشكلات الملحة فى هذا المجتمع . وهو أيضاً المكان الذى تصبح فيه المبادىء الحقيقية التى يقوم عليها نظامنا الاجتماعى ظاهرة ومرئية بشكل واضح ، لاسيما ان مشكلات مجتمعنا الصناعى لايحاط بها إلا فى المشروع الصناعى وحده . وهكذا فالبنيان الذى نقيمه فى المشروع الصناعى ، والحلول التى نصل إليها – أونخفق فى الوصول إليها – لمشكلاته ، تقرر بنيان المجتمع الصناعى وحلوله جميعاً .

انفصال السيطرة عن الملكية :

ويتخذ المشروع فى جوهره نفس الصورة فى كل مجتمع صناعى أياً كان تنظيمه ، وبذا فهو المؤسسة المرتبة والمحكمة .

فالمشروع الصناعى ينشأ من احتياجات الحياة الصناعية ولا ينشأ من المعتقدات أو المبادىء الكامنة وراء التنظيم السياسى .

وثمة عرض من أعراض الاستقلال الذاتى الذى ينعم به المشروع ؛ ذلك هو الأسلوب الذى يعرف فى هذا البلد بأنه « انفصال السيطرة عن الملكية » . فإذا تجاوزنا عن استثناءات قليلة ، فإن أصحاب الأسهم لم تعد لهم سيطرة على جميع المشروعات الكبيرة جداً فى هذه البلاد . إن صاحب السهم لايبدى اهتماما بالسيطرة على مايعتبر « مشروعه » ؛ ولا هو بقادر على ممارسة هذه السيطرة . وحتى فى تلك القلة من الشركات الكبيرة التى لاتزال الملكية فيها مركزة ، نجد السيطرة الفعلية تزداد ممارستها من جانب إدارات محترفة .

إن الملاك القانونيين ممثلون فى مجلس الادارة ، ولكن يتضاءل شيئاً فشيئاً الدور الذى يقومون به فى إدارة المشروع ، وتعتبرهم الإدارة « دخلاء » وتنفر من أى « تدخل » من جانبهم .

ومن خير الأمثلة التى توضح هذا الأمر ، المثال الذى تضربه أولى الشركات

الكيمائية بأمريكا ، وهى شركة ديبونت دى نيمور . لقد ظلت السيطرة على رأس المال ثابتة دائما فى أيدى الأسرة التى أسستها ، وتجرى ممارستها عن طريق احتكار عائلى . وإلى عشرين عاما خلت كانت الادارة ثابتة أيضاً فى أيدى الأسرة ، ولكن منذ ذلك الحين راحت المناصب الادارية الرئيسية تنتقل باطراد إلى أيدى محترفين شقوا طريقهم من بين الصفوف ، ولم يجر الابقاء إلا على أسطورة سيطرة الأسرة ؛ وذلك أن كلا من المديرين المحترفين الذين يقومون بإدارة الشركة فعلا ، أصبح « بالتبنى » من أفراد الأسرة عن طريق الزواج بإحدى بنات ديبونت ، وهو الزواج الذى يأتى فى أعقاب انخراطه فى سلك المجموعة التى تحتل مراكز القمة ، وليس قبل هذا [1] . وبينما حالت هذه الحيلة دون أن تفلت سلطة الادارة كلية من أيدى الأسرة ، فإنها تبين أيضاً أن المشروع الكبير لايستطيع الاستغناء عن المدير المحترف من الخارج ، حتى حيث يكون الملاك مجموعة عائلية على صلة وثيقة بعضهم ببعض بصورة غير عادية ، ووفيرة العدد بصورة غير عادية ، وقديرة بصورة غير عادية ، ولها سجل طويل وناجح إلى درجة عالية ، فى الادارة على أيدى الأسرة .

وشبيه جداً بهذا كان التطور فى صناعة الصلب الألمانية التى كانت تسيطر عليها كذلك « أسر » ، وذلك فى العشرين عاما الواقعة بين الحربين العالميتين الأولى والثانية . وإذا كانت الصناعة فى الأصل من خلف عملاق (تيكون Itcoon) فرد ، لهذا كانت كل شركة صلب ألمانية تحت السيطرة الراسخة لأسرة واحدة . وعندما فرض على أكبر هـذه المشروعات العائلية أن يندمج فى شركة الصلب الموحدة الألمانية خلال أواسط العشرينيات ، احتفظت الأسر المؤسسة بالسيطرة على رأس المال ، وبالرغبة فى إدارة المشروعات . ولكن بينما ازداد آل تيسن وكروب وكلوكنر وأضرابهم ثراء ، وبينما رفعوا من مكانتهم الاجتماعية

---

(١) ونتيجة لهذا وجدت وزارة العدل فى القضية المرفوعة ضد الشركات الموحدة عام ١٩٤٩ أن من الضرورى أن تطلب تحريم تملك جميع آل ديبونت وأصهارهم جميعا لأسهم جنرال موتورز .

سواء فى ظل الجمهورية وفى ظل حكم هتلر ، إلا أنهم فقدوا باطراد سيطرتهم على الادارة التى انتقلت إلى « الأيدى الأجيرة » أى إلى المديرين المحترفين . هذا ، وإن دهشتهم وحيرتهم البالغتين إذا رأوا هذا التطور ، لتبرزان بقوة فى كتاب فريتز تيسن عن علاقاته بهتلر . وحدث الشىء نفسه خلال الفترة ذاتها فى أكبر شركة كيماوية فى بريطانيا وهى شركة الكيماويات الامبراطورية ، مثلما حدث أيضا فى صناعة الصلب البريطانية .

وكان الاعتقاد الشائع فى هذا البلد أن « انفصال السيطرة عن الملكية » شىء غير مرغوب فيه وغير طبيعى . لاشك أنه يثير مشكلات خطيرة ، وإن كانت المشكلة التى كانت موضع النقاش على الوجه الأعم ، وهى مشكلة « شرعية » سلطة الادارة مما لاعلاقة لها فعلا بالانفصال ، وإنما تنشأ بنفس الصورة تماما حيث لاتزال الادارة فى مشروع كبير قائمة على الملكية . ولكن الانفصال ليس طبيعيا فحسب ، ولكنه أيضاً من صالح المجتمع ، إذ يعبر فى وضوح عن الفكرة التى تذهب إلى أن المشروع لايمكن ولا ينبغى أن يدار لمصلحة أية جماعة واحدة سواء أكانت المساهمين أم العمال أم المستهلكين ، وإنما يدار لمصلحة المجتمع أى لصالح الأداء الاقتصادى على ماسوف نرى فيما بعد . فبغير الانفصال لن نستطيع أن نعزل أو نفض المشكلات السياسية والاجتماعية الأساسية فى مجتمع صناعى .

سوف يؤكد الماركسى أن انفصال السيطرة عن الملكية لايمكن أن يقع إلا فى بلد رأسمالى . أجل ، إنه يفسره على أنه عرض من أعراض تحلل الرأسمالية الباطنى . ولكن نفس العملية بالضبط تواصل سيرها مهما يكن الذى يملك الحق القانونى فى الملكية . وأوضح الأمثلة عن الادارة المستقلة استقلالا داخليا فى بريطانيا ، نلقاها فى المشروعات المؤممة لأنها بالضبط أكبر المشروعات فى البلد . ففى السنوات القلائل التى انقضت على قيام هيئة الفحم البريطانية وهيئة النقل

البريطانية ، أثبتت الادارة فى كل منهما أنها مستقلة تمـــاما عن سيطرة مالكها القانونى وهو الدولة ، شأنها شأن استقلال الادارة فى الشركة الأمريكية الكبيرة المملوكة ملكية خاصة ، عن سيطرة أصحاب رأس المال . فسياسات الهيئتين وقراراتهما وأسلوبهما فى أداء العمليات ، كل هـذا أصبح « موجهاً صوب المشروع » ، أى إنهما تتصرفان كما تتصرف الادارات .

وحدث الشىء ذاته فى الروسيا ، مما يدل عليه ظهور الجماعة القائمة بالادارة بوصفها مركزاً منظما كبيراً للسلطة فى السياسة الروسية ، جنباً إلى جنب مع الحزب الشيوعى .

المجتمع الصناعى مجتمع تعددى :

والمشروع مؤسسة مستقلة استقلالا ذاتياً ، فلا يستمد قوته ووظيفته من دوافع مالكيه أياكانوا ، أو من أغراضهم أو حقوقهم ، كما لا يستمد بنيانه وأهدافه وأغراضه من التنظيم السياسى أو القانونى للمجتمع . إن له « طبيعة » خاصة به ، ويتبع القوانين التى استدعت وجوده . إن مشروع اليوم يعتبر من الوجهة التاريخية خلفاً لشركة الأمس ، وهو من الناحية القانونية من خلق الدولة ولا يعدو أن يكون خرافة قانونية . غير أنه يعتبر من حيث طبيعته ووظيفته ، طرازاً خاصا قائما بذاته .

لا يعنى هـذا أنه يستحيل على الدولة أن تمارس أية رقابة على المشروع . كذلك ليس من الضرورى أن يهوى المجتمع الصناعى إلى إقطاع صناعى تنتقل فيه السلطة الفعالة إلى المشروع ، وتهبط الدولة إلى مرتبة رئيس صورى لايحظى إلا بالمقام الأجوف . فعلى العكس من هـذا ؛ يتطلب المجتمع الصناعى حكومة مركزية قوية جداًوقادرة جداً . ولايقف المشروع على قدم المساواة مع الحكومة المركزية بالدولة ، ولا بد من الحد من قوة كلتا الادارة والنقابة وتنظيم سلوكهما . ولا بد من اصطناع الحـذر الشديد حتى لايغتصب المشروع الاقتصادى الكبير أو تغتصب النقابة الكبيرة ، مقر السيادة ، وحتى يظلا خاضعين كما يجب ، للسياسة

القومية والرفاهية القومية .

لكن يتعين أن تنظم الدولة وينظم المشروع كلاهما ، على نفس المعتقدات والمبادىء الأساسية . فليس فى مستطاع مجتمع صناعى البقاء إذا تعارضت المعتقدات والقيم الاجتماعية التى يستجيب لها المشروع ، مع المعتقدات والقيم التى يعتنقها المجتمع ، لأن مثل هذا الصدام يسبب احتكاكا وصراعا دائمين . فالمواطن يطالب المؤسسة التمثيلية بأن تنجز بالدرجة الكافية الوعود التى يرتكز عليها المجتمع . والمجتمع يفقد معقوليته وتماسكه إذا أنكر المشروع المعتقدات الاجتماعية . أو أخفق فى تطبيقها تطبيقا وافيا . فإما أن تصبح المعتقدات نفسها وقد خلت من معناها ، وإما أن يفشل المجتمع ويفقد ولاء مواطنيه .

ولكن المجتمع أيضاً يجب أن ينظم بحيث يستطيع المشروع أن ينهض بواجبه ومهمته . فبطبيعة الحال يجب أن تتركز السياسة الاقتصادية والرقابة السياسية دائما على الخير المشترك ، ولكن إذا تعين إنكار متطلبات المشروع الأساسية ، فى سبيل الخير المشترك ، لأصبح المجتمع منشقاً على نفسه ، ولن نستطيع الابقاء على مجتمع حر وناجح فى أداء عمله إذا أخفقنا فى أى من المهمتين .

قد يكون ظهور المشروع الصناعى بشيراً بقلب أساسى للاتجاه الذى ساد فى التاريخ الغربى منذ انهيار نظام العصور الوسطى . إن الدولة الدكتاتورية فى أيامنا هذه تدل على التردى فى السخافة — الاجرامية ، الشريرة والمجنونة — التى يتسم بها الاتجاه نحو الدولة بوصفها المركز الوحيد والبؤرة الوحيدة والسلطة الوحيدة ؛ ذلك الاتجاه الذى بدأ فى القرن الخامس عشر . ومن المحقق أن المشروع هو أول مؤسسة ذات استقلال ذاتى ظهرت منذ ذلك الحين . إن الحزب السياسى الحديث والجيش الحديث كليهما مؤسستان من مؤسسات العالم الحديث ، ومؤسستان على درجة عالية من الأهمية . ولكنهما من خلق الدولة وجزء منها — حتى ولو كان الحزب قد نشأ كطفل غير شرعى وغير مرغوب فيه ، حاول الوالد إجهاضه قبل أن يولد . لكن المشروع مستقل عن الدولة من حيث نشأته

فضلا عن وظيفته . إنه جهاز من أجهزة المجتمع ، بدلا من أن يكون جهازاً من أجهزة الدولة .

وهكذا تكون مشكلات المجتمع الصناعى مشكلات فى تنظيم تعددى . ليست فى مجتمعنا قوة محركة أصلية واحدة ، وانما هناك قوتان على الأقل ، هما الدولة والمشروع ، وعليهما أن يعيشا فى تناسق وإلا فلن يعيشا على الإطلاق .

الفصل الثالث

تشـــريـــح المشـــروع

هذه المؤسسة الجديدة ، أى المشروع الصناعى ، تبدو فى نواح كبرى ثلاث :

(١) الناحية المادية منها بمعنى أن المشروع بالضرورة كبير .

(٢) تأثيرها فى البنيان الاجتماعى للمجتمع ، فالمشروع قد أوجد طبقتين جديدتين ـ مجموعة حاكمة من المديرين التنفيذيين الصناعيين والقادة النقابيين ، وطبقة وسطى صناعية جديدة من الفنيين ورجال المهن ومقدمى العمال والمحاسبين والمديرين المتوسطين الخ ، وهى طبقة تتمتع بقوة بالغة ومكانة اجتماعية عالية ، ومع هذا فهى فى موضع الاستخدام وفى حالة تبعية وخضوع .

(٣) الوظائف التى تضطلع بها ، فهى فى نفس الوقت الواحد مؤسسة اقتصادية ؛ ومؤسسة للحكم ومؤسسة اجتماعية .

وكانت « لعنة الكبر » موضوعا مألوفا فى المناقشات السياسية التى دارت بأمريكا طيلة خمسين عاما أو نحو ذلك . أما أن الكبر ليس ضرورياً أو مؤدياً إلى الكفاية ـ وبله أن يكون مرغوبا فيه ـ فقد كان حجة قياسية .

من المؤكد أن ثمة قيوداً محددة على حجم المشروع من النواحى الاقتصادية والاجتماعية والادارية ، ولكن « المشروع الصغير » الذى يعتبره أعداء الكبر اليوم مثلهم الأعلى هو بالفعل مشروع كبير جدا إذا قيس بأى مستوى سابق . لم تعد المسألة هى : هل نحن بحاجة إلى المشروع الكبير أو الصغير ؟ ولكنها مسألة تتعلق بمدى كبر المشروع قبل أن يتجاوز فى كبره الحد الواجب .

إن التحول فى استخدامنا اصطلاح « المشروع الكبير » تعقيب يلفت النظر على تأثير ثورة الانتاج الكبير . فمنذ خمسين أو ستين سنة خلت كان « المشروع الكبير » أو « الأخطبوط » وحدة تستخدم ما بين ألفين وخمسة آلاف من العمال وكان « المشروع الصغير » ورشة يملكها ويديرها رجل أو اثنان، وتستخدم مائة عامل أو أقل . واليوم نجد « المشروع الصغير » فى الصناعات الأمريكية الهامة

مشروعا يستخدم مابين خمسة آلاف وعشرة آلاف عامل وتتولاه مجموعة من القائمين بالادارة يبلغ عددها المائتين لسنا نستطيع اليوم الحديث إلا عن درجات الكبر ، إذ لاسبيل فى مجتمع صناعى للعودة إلى المشروع الذى يتناسب مع حجم الأسرة ، إن المشروع الصناعى يمثل بالضرورة تركيزاً كبيراً للسلطة وللاستثمارات الرأسمالية والناس .

ونفس التغيير فى الحجم حدث فى النقابة العمالية - فالنقابة الصناعية على الصعيد القومى اليوم هى بالنسبة إلى « الرابطة » التى كانت تضم الحرفيين الحاذقين منذ خمسة وسبعين عاما أو مائة عام خلت ، كالشركة الكبيرة بالقياس إلى الورشة فى العصر الفيكتورى . وحتى الوحدة المحلية التابعة للنقابة الكبيرة تكون كبيرة جداً فى حالات كثيرة ، فنقابة فورد لعمال السيارات المتحدين ، بأعضائها البالغ عددهم ٦٥٫٠٠٠ شىء فريد ، شأنها شأن مصنع فورد حيث يشتغل هؤلاء العمال جميعا ولكنها فى صورتها المتطرفة تمثل النمط .

دعونا كبر المشروع بالناحية المادية منه ، ولكن التغيير كان من العظم بحيث أصبح تغييرا فى الكيف حيث أثره فى كلا المشروع والمجتمع . إنه أشبه بالتغيير من ذرة الرمل إلى كوم الرمال الذى هو شىء مختلف اختلافا كليا وإن كان مكونا من ذرات .

وكبر المشروع والنقابة يخلق مشكلات تتعلق بالرقابة الاجتماعية ، لم يكن لها وجود من قبل أبدا . وما يقاس به ماتتصف به هذه المشكلات من جدة وتعقيد الصراع من أجل التوفيق بين المفهوم القديم للاحتكار بتركيزه على العمل المتعمد بقصد تقييد التجارة ، وبين الموقف الجديد الذى يتهم فيه مجرد الكبر - دون أن يكون مصحوباً بأى تصرف احتكارى أو أية نية احتكارية - بأنه يسبب جميع الآثار الناتجة عن التسلط على السوق . فكبر الوحدة ومقدار رأس المال الذى يتطلبه الإنتاج على نحو فعال فى ظل الظروف الصناعية الحديثة ، ينقلان مركز مشكلة الاحتكار من المجال الاقتصادى إلى المجال الاجتماعى . المشكلة الآن هى مشكلة دخول الفرد ، أو المشروع الصغير ، أو الحديث العهد ، إلى ميدان الصناعة

وليست مشكلة ارتفاع الأثمان أو انخفاض الإنتاج .

ونفس الكبر الذى يتصف به المشروع الحديث يجعل استقراره والمحافظة عليه موضع اهتمام من قبل المجتمع . فلا يمكن السماح للمشروع الكبير بالانهيار بسبب فداحة الأثر الناجم من مثل هذا الانهيار على استقرار المجتمع الاقتصادى على صورة بطالة ، وهزة مالية ، وتحطم مسالك التجارة المستقرة . كذلك تكون فادحة الخسارة التى تحيق بالمجتمع إذا تشتتت موارد المشروع الكبير . فالآلات والمصانع والتنظيم البشرى لايمكن أن تكون منتجة إلا إذا اجتمعت معاً ، أما إذا تفرقت فإنها تفقد الكثير من إنتاجيتها إن لم تفقدها كلها . فالإمبراطوريات الصناعية الكبيرة التى تهاوت خلال الكساد الكبير ، كإمبراطوريات إنسول وكروجر مثلا ، كان لابد من الإبقاء عليها ـ عن طريق إفلاسها ـ بصورة لم تتغير تغيرا أساسيا وإن سبق بناؤها أولا على أساس غير متين والتغييرات التى أدخلت على قوانين الإفلاس فى كل بلد صناعى كبير خلال السنوات العشرين الأخيرة ، جعلت الأولوية للإبقاء على « المؤسسة الناجحة » ، أى للإبقاء على تنظيم الموارد الميكانيكية والبشرية ، على مطالب أية جماعة ، سواء كانت من الدائنين أو العمال أو حملة الأسهم والسندات .

وفيما يتعلق بالبنيان الداخلى للمشروع ، أحدث الكبر تغييرات نوعية عميقة فيجب أن تكون بالمشروع إدارة مسئولة أمامه بدلا من أن تكون مسئولة أمام أية جماعة ، سواء هى الملاك أو العمال أو المستهلكون ؛ ولعل ظهور الإدارة « المحترفة » خير برهان على أن المشروع يعتبر مؤسسة . فتنظيم الادارة ، وأداؤها السليم لمهامها ، واختيار المديرين التنفيذيين من ذوى الأهلية وتنميتهم وتدريبهم ودستور الإدارة ونفسيتها ـ هذه كلها صارت مشكلات كبرى يهتم بها المجتمع قدر اهتمام المشروع نفسه بها .

وكذلك يمارس الزعيم فى نقابة كبيرة وظائف تتصل بالإدارة ، إن مسئوليته هى أساسا أمام النقابة بدلا من أن تكون أمام أعضائها ، ويهتم المجتمع بقدرة الزعيم النقابى على الاضطلاع بواجباته ، قدر اهتمامه بمشكلة الإدارة الناجحة .

وأحدث الكبر أيضاً تغييراً بعيد الغور فى العلاقة بين المشروع والعاملين فيه ، فأصبحت أصلا علاقة سياسية واجتماعية بعد أن كان يغلب عليها الطابع الاقتصادى . وكى يتسنى للإدارة النهوض بمسئوليتها عن المشروع ، تعين أن يكون لها سلطان الحكم على جميع أعضائه .

الطبقات الجديدة :

وغير ظهور المشروع تغييراً جذريا من نمط المجتمع بأن خلق طبقتين جديدتين : المجموعة الحاكمة الجديدة التى تتكون من المديرين التنفيذيين والقادة النقابيين ، والطبقة الوسطى الجديدة ، وكلتاهما لم يكن لها وجود منذ ستين أو سبعين عاما خلت .

ليست الطبقة الحاكمة بالكبيرة جدا من الناحية العددية ، وإن جاز أنها أكبر عدداً من أية جماعة حاكمة سابقة فى التاريخ ، ولكنها فى مثل قوة الأخيرة كما أنها ظاهرة تميز مجتمعنا بمثل ما كانت أية طبقة حاكمة من قبل تمثل المجتمع .

غير أن ظهور الطبقة الوسطى الجديدة هو الذى قد يصبح التطور الاجتماعى الحاسم فى مجتمع الانتاج الكبير . هذه المجموعة كانت أسرع من غيرها نمواً ، وسوف تواصل النمو السريع . ففى الولايات المتحدة مثلا ، كانت الطبقة الوسطى المستخدمة تمثل أقل من عشرة فى المائة من الفريق العامل من السكان فى إحصاء عام ١٨٨٠ ، فما إن حل عام ١٩٤٠ حتى تجاوزت نسبتها خمسة وعشرين فى المائة. ومن المحتمل أن تبلغ الثلث فى إحصاء عام ١٩٥٠ . وعلى أساس الأرقام المطلقة فهذا يعنى ارتفاعا من خمسة ملايين، من الرجال وأسرهم إلى خمسة وأربعين أو خمسين مليوناً .

وفى هذه الأثناء فقدت جميع الطبقات الأعرق منها الأرض التى كانت تقف عليها . فثورة الإنتاج الكبير أتمت القضاء على قوة ومركز الارستقراطية من ملاك الأراضى فى ظل « النظام القديم » ancien régime الذى بدأ منذ مائتى عام مضت ، ولكنها أيضا أنزلت الجماعات الحاكمة بالمجتمع البورجوازى نفسه من فوق عروشها ، وهى التجار ورجال المصارف والرأسماليون ، الأمر الذى

يرمز إليه التدهور البطيء ولكنه مطرد ، فى الاوليجاركيات الكبيرة من التجار مثل «السيتى» فى لندن ، و « وول ستريت » فى نيويورك و « ستيت ستريت » فى بوسطن الخ .. وحيث كان الخريج اللامع فى مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد يطمع منذ عشرين عاما خلت فى وظيفة فى أحد بيوت سماسرة بورصة الأوراق المالية فى نيويورك ، فانه الآن يسعى وراء العمل فى شركة للصلب أو البترول أو السيارات . ليس معنى هذا أن الائتمان أصبح أقل أهمية من الطاقة الصناعية على الإنتاج فحسب ، بل إن القوى النقدية القديمة فقدت السيطرة على النقود والائتمان وهو تحول يشهد به انتقال المراكز المالية الرئيسية من وول ستريت إلى الوكالات الحكومية فى واشنطن ، ومن السيتى إلى الخزانة البريطانية .

من الناحية الاقتصادية كان تأميم بنك انجلترا غير ذى أهمية ، ولا يزيد على كونه انحناءة مؤدبة لشعار شعبى ، وإن كان عتيقا بشكل محزن ، كان حزب العمال يتمسك به . فقبل ذلك بزمن طويل كانت البنوك بما فيها بنك انجلترا قد أصبحت خاضعة تماما للحكومة إلى حد أنها لم تزد إلا قليلا على كونها خزائن للسندات الحكومية . والمجال صغير جدا فى اقتصاد صناعى أمام المصرفية الدولية ، وحركات رأس المال الدولية ، والتجارة الدولية فى السلع والتى كانت قوة ومركز المجموعات الحاكمة « الرأسمالية » ترتكز عليها أصلا - فى لندن ، وفى نيويورك وفى بوسطن ، وفى أمستردام وباريس وبرلين وفرنكفورت وفيينا . ولكن تأميم بنك انجلترا كرمز سياسى كان ذا أهمية كبرى - وكذلك كان تحويل بيت مورجان بطريقته هو ، إلى بنك ودائع منفصل كلية عن أعمال الأوراق المالية ، هذان الحدثان كانا علامة على اختفاء « الرأسمالية المالية » .

وكذلك تضاءلت أهمية الطبقة الوسطى القديمة . فمنذ سبعين عاما مضت كانت هذه الطبقة القديمة التى تنتمى إلى ماقبل العصر الصناعى ، والمكونة من رجال الأعمال المستقلين والصغار ومن رجال الحرف المستقلين وأسر الفلاحين ، الطبقة الوسطى الوحيدة الموجودة فعلا ، وكانت السبيل الرئيسى للارتقاء الاجتماعى . هذه الطبقة لم تتناقص من الناحية العددية ، ولكن تضاءلت أهميتها النسبية بشدة

حيث هبطت نسبتها المئوية إلى مجموع سكان الولايات المتحدة من سبعة وثلاثين فى المائة فى عام ١٨٨٠ ، إلى ثمانية عشر فى المائة عام ١٩٤٠ ، ومنذ ذلك أسرع هذا الاتجاه النزولى . وبهذا لم تعد الطريق الوحيد ، أو حتى الرئيسى للارتقاء الاجتماعى . فالشبان الذين تخرجوا فى الكليات الأمريكية فى عام ١٩٤٩ علقوا آمالهم بدرجة طاغية على أن يشقوا طريقهم فى الإدارة . وفى حالات كثيرة جداً أصبح رجل الأعمال الصغير المستقل إسمياً جزءا من صرح المشروع ، فى كل شىء عدا الاسم . فالشخص « المستقل » الذى لايبيع سوى البنزين الذى تنتجه شركة بسعر حددته وفى محطة بنزين أقامتها ، أو « المستقل » الذى لايبيع سوى سيارات شركة حددت أثمانها وعلى أساس رخصة للشركة لها حرية نقضها ، هما مثالان فقط ، ومثالان ليسا بعيدين عنا جداً .

غير أن أهم ظاهرة على المدى الطويل ، هى أن الطبقة العاملة الصناعية ـ ذلك المولود الأول للثورة الصناعية ـ تجاوزت ذروتها من الناحية العددية المطلقة ومن حيث وزنها النسبى . كانت تمثل فى هذا البلد فى عام ١٩٤٠ نفس نسبتها إلى مجموع السكان تقريبا التى كانت عليها قبل سبعين عاما ، أى أقل من أربعين فى المائة ، وتشير الدلائل كلها إلى أن النسبة سوف تهبط فى المستقبل إن لم تكن قد هبطت الآن . ونسبة العمال اليدويين أصغر بكثير فى الصناعات الجديدة ، ونسبة الطبقة الوسطى الصناعية أعلى بكثير منها فى الصناعات الأقدم عهدا . وإذ يدخل التجديد على الصناعات القديمة ـ وتسير العملية بسرعة كبيرة ـ فسوف تستخدم أيضاً عدداً أقل نسبيا من الأجراء ، وعددا أكبر من أفراد الطبقة الوسطى الذين يتقاضون المرتبات .

وفى داخل الطبقة العاملة أيضا بدأ انتقال جديد من العمل غير الحاذق ، وهذا عكس الاتجاه الذى كان سائداً فى السنوات الخمسين الأخيرة . [1] والعامل غير

---

(١) انظر تحليل الاتجاهات من عام ١٩١٠ إلى عام ١٩٤٨ فى المصدر الآتى :
"Industrial and Occupational Trends in National Employment" Research Report No. 11, (Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 1949) .

الحاذق هو بالفعل نقص هندسى ؛ إذ فى الإمكان على الأقل من الناحية النظرية أداء العمل غير الحاذق بصورة أفضل وأسرع وأرخص عن طريق استخدام الآلات . ولكن كلما زاد حلول الآلات محل العامل غير الحاذق ، زادت الحاجة إلى رجال يقومون بتصميم هذه الآلات وصنعها وتنظيمها لأغراض الإنتاج ، وتشغيلها وإصلاحها . هذه المهارات الجديدة ليست مهارات يدوية وإن أطلق اصطلاح الميكانيكى على من يستخدمها : إنها فى أساسها مهارات عقلية : معرفة المبادئ الهندسية ، فن الرسم ، رياضيات الورشة ، علم المعادن ، هندسة الإنتاج الخ . . ويزداد تحول العامل إلى عضو فى الطبقة الوسطى الصناعية الجديدة أى إلى بورجوازى صغير جديد .

ففى صناعة الزجاج مثلا كاد العمل اليدوى يستبعد تماما ، « فالعمال » الوحيدون الذين يتولون الأمر هم حفنة من اخصائيين على درجة عالية من الدربة ويتناولون أجوراً عالية، يعرفون مايفعلون إذا ساءت الأمور. ولكن عدد من يحتاج إليهم تصميم الآلات التى تؤدى العمل الذى كان يقوم به من قبل عمال حاذقون أو شبه حاذقين ، وصنعها ، وتشغيلها وإصلاحها ، هذا العدد يحتمل أن يكون أكبر - وإن كان من المؤكد أنه ليس أصغر من عدد العمال اليدويين الذين حلت محلهم الآلة . وتقدم لنا الصناعة الكيماوية مثالا آخر عن هذا الاتجاه . ليس هناك من الناحية العملية عمال يدويون فى الميادين الجديدة مثل الكيمياء البترولية أو البلاستيك ، ولكن عدد الرجال المدربين ، والحاذقين والمتعلمين ممن يديرون المصنع ، عدد ضخم ويزيد باطراد .

إن إطلاق مصطلح « العمالى » على مجتمعنا - كما وصفه حديثا أحد اقتصاديينا البارزين[٢] - قد يكون تلخيصا مناسباً أكثر من أن يكون وصفا ملائما للسنوات الخمس القادمة . قد تشك فى أن تحل الطبقة الوسطى الجديدة محل الطبقة العاملة، على ماتنبأ جورج فريدمان الذى يعد أبرز أوربى درس المشكلات الاجتماعية التى

(٢) سمنر سليختر من جامعة هارفارد .

يتضمنها الإنتاج الكبير[٣] ولكن فى البلاد التى دخلتها الصناعة لن تكون هناك بالتأكيد زيادة فى القوة النسبية للطبقة العاملة — فلم تحدث زيادة من هذا القبيل خلال السنوات السبعين الأخيرة ، على أى حال سوف يستمر الاتجاه نحو ازدياد أهمية الطبقة الوسطى الصناعية الجديدة» من الناحيتين العددية والنسبية .

الشخصية المثالية للمشروع :

وأخيراً يمكن تحليل المشروع من وجهة نظر وظيفته . إنه مؤسسة ، ولكن أى نوع من المؤسسة ؟

إنه مؤسسة اقتصادية يراد بها الاضطلاع بوظائف اقتصادية حيوية ، فهو الأداة الاقتصادية الكبرى التى يستخدمها مجتمع صناعى .

وإذ ننظر إلى المشروع باعتباره مؤسسة اقتصادية ، فإن الحقيقة الهامة بشأنه هى أنه جماعى . فالمنتج هو فى الواقع الفعلى تنظيم مجموعات كبيرة من الناس تقوم بينهم علاقة محددة ، كما تقوم بينهم وبين الأدوات الميكانيكية . إن الكائن البشرى سواء أكان عاملا أم مديراً ، عاجز عن الإنتاج بنفسه .

ويتطلب المشروع بالضرورة استثماراً رأسماليا كبيراً وطويل الأجل . وبعد أن يبدأ فى الإنتاج يجب أن يواصله زمناً طويلا قبل أن يستعاد الاستثمار ، وهذا واضح فيما يتعلق بالمعدات الميكانيكية والمبانى والآلات الخ . ولقد تعلمنا أيضاً أن هذا يصدق على تنظيم يتعلق بتوفير السلع أو تنظيم خاص بالمبيعات ، فضلا عن المنتج نفسه . لكنه ينطبق أيضاً على التنظيم البشرى الذى يتطلب أيضا كلا من استثمار رأسمالى ضخم وفترة زمنية طويلة حتى يصبح منتجاً .

وبذلك يجب أن تختلف الوحـــدة الزمنية باقتصاد العصر الصناعى عنها فى الاقتصاد السابق على العصر الصناعى . إن «الحاضر» بالنسبة إلى الإنتاج الصناعى ليس لحظة أو يوما أو سنة ، ولكنه فترة طويلة قد تكون فترة الدورة الاقتصادية

(٣) انظر كتابه : Automatisme et Travail Industriel, Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol. I (Paris, 1946).

أو عصر الآلة المادى . وفضلاً عن هذا فالمستقبل عنصر لا يقل أهمية عن الحاضر وهذا على ما سوف نرى ، يضفى معنى جديداً بالكلية على تلك المصطلحات التقليدية مثل « الربح » و « الدخل » و « الكلفة » الخ .

* * *

ولكن المشروع هو أيضا مؤسسة تحكم ، تضطلع حتما وبالضرورة بوظائف سياسية .

فالمشروع يتحكم فى الوصول إلى التنظيم الإنتاجى والذى بدونه لا يقدر الفرد على الإنتاج ، وبهذا يتحكم فى الوصول إلى عيش المواطن ، ولم يساور أحدا الشك أبداً فى أن من يتحكم فى الأمر الأخير يملك السيطرة السياسية .

والوصول إلى التنظيم الإنتاجى يعين فاعلية المواطن الاجتماعية ، إن لم يعين حقا مواطنيته نفسها . قد يتفاوت الغرض من الإنتاج ؛ فقد يكون توفير عيش الكفاف أو التحسين الاقتصادى ، وعبادة الآلهة أو الحرب . ولكن التنظيم الاجتماعى للجهد الإنتاجى الذى تبذله الجماعة هو الإطار الذى فى داخله يصبح العضو فعالا ، ويحصل على المكانة والسمعة ، ويكتسب الهوية الاجتماعية . إن الاسم نفسه الذى يعرف به ؛ كان فى الغرب مستمداً إلى حد كبير من حرفته ومهنته .

وحتى لو لم يكن توقف الفعالية الاجتماعية على الوصول إلى التنظيم الاجتماعى قانونا عاما ، فإنه ليصدق بالتأكيد على المجتمع الصناعى . وإذا كنا قد تعلمنا شيئا من الكساد الكبير فقد تعلمنا أن العاطل تتقطع صلته بالفعالية الاجتماعية وأنه يخسر المكانة والهوية الاجتماعية واحترام الذات ، وأن صلته فى الواقع تتقطع بكل شىء عدا المواطنية الاسمية فى أشد صورها[4] والتعطل الطويل الأمد يؤدى إلى الحرمان من الامتيازات والحقوق المدنية .

---

(٤) لدينا فى هذا ثروة من الوثائق ، وبخاصة الدراسات التى قام بها باك E. W. Bakke فى هذا البلد وفى انجلترا .

ومن ناحية التنظيم الداخلى أيضا فإن المشروع حكومة . فتنظيم الإنتاج الداخلى يتطلب نظاما داخليا قائماً على السلطة والتبعية ، أى على علاقة القوة .

والسلطة فى المشروع تمارس وظائف حكومية منتظمة . فهى هيئة تسن القوانين ، وتضع القواعد لسلوك الفرد وتسوية المنازعات ، وتقرر العقوبات وتوقعها فى حالة خرق هذه القواعد . فبالانفصال عن المشروع عن طريق الرفت الذى يحمل معه التهديد بالبطالة - أو بعبارة أخرى بإنكار الوصول إلى الفعالية تكون قوة المشروع العقابية عظيمة حقا . وبالتعابير التقليدية نقول إن للمشروع ماهو أكثر بدرجة بالغة من « القضاء الأدنى » ، إذ لايكون له « القضاء الأعلى » من حيث إصدار عقوبة الإعدام إلا فى دولة دكتاتورية . ولكنه يملك ماا عتبره المحامى دائما بديلا تقريبا عن « القضاء الأعلى » ، ذلك هو سلطة النفى ووقف حقوق المرء المدنية .

وللمشروع أيضا سلطات تنفيذية بالغة على أعضائه ؛ فيتخذ القرارات ويرسم السياسات التى تؤثر فى معاش الفرد ومستقبله ومكانته الاجتماعية والاقتصادية . إنه يحدث الفرد بما يتعين عليه أن يفعله ، ومتى وأين يفعله . إنه ينظم جمعا غير محدود الشكل ويخلق منه جماعة عاملة ومنتجة .

وتتجلى طبيعة الحكم التى يتصف بها المشروع ، فى الصراع بين الإدارة والنقابة ، وهو أصلا صراع على السلطة . فالنقابة تطالب بنصيب فى سلطة الترخيص بالوصول إلى التنظيم أو الحرمان منه ، وذلك عن طريق المطالبة بأن يكون التوظف متوقفا على العضوية بالنقابة ، وأن يستند الفعل التأديبى بما فيه الرفت إلى قواعد تعاقدية تقرها النقابة وينفذ وفق عملية رسمية تشترك فيها النقابة وأخيراً عن طريق الإضراب الذى تحاول به النقابة قلب الأوضاع وحرمان المشروع من الوصول إلى التنظيم الإنتاجى .

وفوق كل شىء ، فالصراع بين الإدارة والنقابة صراع على ولاء أعضاء المشروع [illegible] تتعارض مع [illegible] سسة حكومية ، إذ الولاء هو الأساس

الذى يقوم عليه سلطان الحكومة ، وهو مابينه بشكل واضح جدا أصل المصطلح فى العلاقة بين السيد والتابع . إننا متساهلون فى استخدام معظم المصطلحات السياسية والاجتماعية ، ولكنا التزمنا دائما الدقة والحرص فى استخدام كلمة « الولاء » فلا نصف بها سوى العلاقة بين هيئة حاكمة ورعاياها ، والتى ندعوها العلاقة السياسية وتضفى على السلطة الحكومية قوة وسلطانا .

* * *

إن أول مايطلب من أى جهاز حكومى أن يكون قادراً على تأدية وظيفته . وقد علمنا مكيافللى أنه قبل أن نطالب بحكومة « فاضلة » يجب أن نتأكد من أن لدينا حكومة قادرة على الحكم ، أى حكومة تؤدى وظيفتها . وهذا يثير أسئلة بصدد وظيفة الإدارة ، وتنظيمها ، ومؤهلات القائمين بها وتدريبهم ، والتعاقب المنظم والعاقل فى داخلها ، وهكذا فإن هذه المشكلات التى تبدو من مشكلات المشروع الداخلية ، تلقى قدراً بالغا من اهتمام الرأى العام .

ويثار أيضا السؤال المتعلق بمسئولية الإدارة أمام رعاياها ، أى أعضاء المشروع . فعلى غرار أية حكومة أخرى ، يجب أن تكون الإدارة شرعية بمعنى أن تمارس سلطاتها لصالح من تحكمهم . ولكن المسئولية الأولى التى تقع على عاتق الإدارة هى المسئولية عن الأداء الاقتصادى . وهنا انشقاق أساسى بين وظيفة المشروع الاقتصادية وسلطانه فى الحكم . وهذا الصراع يكمن وراء ظهور النقابة العمالية ويحدد وظائفها .

ولكن النقابة نفسها تقف فى موقف صراع . إن وظيفتها هى أن تقف موقف المعارضة ، فهى لاتستطيع القيام بوظيفتها والبقاء على قيد الحياة والاحتفاظ بتماسكها إلا بوصفها هيئة مضادة وفى الوقت نفسه يجب أن تتقبل المسئولية أمام المجتمع وأمام المشروع أيضا ، عن بقاء المشروع ورخائه . يجب أن تكون « معارضة أمينة » حتى ولو لم تستطع أبدا أن تصبح هى نفسها الحكومة .

والتعايش بين الإدارة والنقابة فى ظل الصراع بينهما ، يضع العضو الفرد بالمشروع فى صراع مستمر بين « الولاءات » أو فى حالة « ولاء منقسم على نفسه » وهو مالايستطيع أن يحتمله المشروع أو النقابة أو الفرد .

* * *

سوف يسلم الجميع حالا بأن المشروع هو مؤسسة اقتصادية . لقد انتهى بنا الأمر فى الربع الماضى من القرن إلى تقبل المشروع على أنه مؤسسة اجتماعية ، أما أنه يعمل كأنه حكومة فأمر يحتمل أن يكون موضع الخلاف الشديد ، سواء من ناحية اليمين ، أو من ناحية اليسار .

هذا الرفض لتقبل العواقب المترتبة على طابع الحكم بالمشروع ، لايدل على قصر نظر فحسب ، بل وينطوى على خطر أيضا ، وبخاصة بالنسبة إلى مجتمع يقوم على أساس « المشروع الحر » ، فرفض المشروع لتقبل مسئوليته فى الحكم ، وللعمل على حل مشكلات البنيان السياسى والحكم فى داخله ، يكاد يحطم بالتأكيد النظام القائم على « المشروع الحر » إن المشكلات السياسية لابد من حلها ، وإذا لم يحلها المشروع نفسه بخلق حكومة تضطلع بوظيفتها ومشروعة ، فسوف تتدخل الحكومة القومية حتما تحت ضغط الرأى العام ، وسوف ينتقل الأمر إلى أيدى النظام الجماعى بسبب إخفاق المشروع . هذا وإن نظرة إلى تاريخ الغرب فى الخمسين السنة الأخيرة لتظهر إلى أى مدى سارت العملية .

مجتمع المصنع :

وأخيراً يضطلع المشروع بوظائف اجتماعية ، فهو يضم مجتمع المصنع الذى هو الوحدة الإجتماعية المميزة والتمثيلية فى مجتمع صناعى .

وتبين كل دراسة عن العمال أنهم يعتبرون وظيفة المشروع الاجتماعية أهم وظيفة يضطلع بها . فهم يحملون لتحقيق مطالبهم بشأن المكانة الاجتماعية والوظيفية الأولوية على مطالبهم الاقتصادية . ففى جميع البحوث التى أجريت تظهر مطالب

العمال الصناعيين الكبرى على أنها مطالب تتعلق بإقامة علاقات جماعية طيبة، ووثيقة مع زملائهم، وإقامة علاقات طيبة مع المشرفين عليهم، وتتعلق بالتقدم وفوق كل شيء بالاعتراف بهم كبشر، وبالإشباعات الاجتماعية وإرضاء الحاجة إلى السمعة، وبالمكانة والوظيفة. وإذا كانت الأجور مهمة بغير شك، فإن مكانها في أسفل القائمة.

أما أن المشروع مؤسسة اجتماعية فإنكار صارخ إلى أبعد حد للمعتقدات التي سادت في أواخر القرن التاسع عشر. منذ ثلاثين عاما، أو ربما خمسة وعشرين عاما، كان ينظر إلى فكرة كهذه بعين الازدراء بوصفها هراء يتعلق به الدهماء، أو بعين الاستنكار باعتبارها شعاراً هداما وثورياً يطلقه رجال الصناعة ورجال الأعمال فضلا عن القادة النقابيين. واليوم يتقبل نفس رجال الصناعة المذهب الجديد، ويحاولون بجد أن يترجموه إلى فعل على هيئة « إدارة شئون الأفراد الحديثة » و « سياسات العلاقات الإنسانية الحديثة ».

الواقع أن التقرير thesis الذي يذهب إلى أن المشروع مؤسسة اجتماعية، قديم جدا، بل وإنه ليسبق قيام النظام الصناعي، وكان أول من وضعه « الاشتراكيون الرومانسيون » الفرنسيون ونخص بالذكر منهم فورييه وسان سيمون، في أوائل القرن التاسع عشر حين كان المشروع الصناعي كما نعرفه اليوم مايزال شيئا يتعلق بالمستقبل البعيد. ولكنا لم نكتشف هذه النظرة الثاقبة من جديد إلا في الجيل الماضي.

ولقد أسهم في إعادة الكشف هذه الكثيرون من الناس بحيث يمكن أن نذكر هنا عدداً قليلا من الدراسات فقط، وأشهرها في هذا البلد دراسة هوثورن التي أجريت في شركة كهرباء الغرب بشيكاغو تحت قيادة ألتون مايو خلال أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات. ولخص مايو نفسه العمل الذي تم في كتابين قصيرين هما « المشكلات الإنسانية في حضارة صناعية » و« المشكلات الاجتماعية بحضارة صناعية » وثمة مشروع أتم هي « الإدارة والعامل » بقلم روثلزبرجر وديكسون و « العامل الصناعي » للمؤلف ت. ن. هوايتهد.

وتختلف عن هذه اختلافاً كلياً من حيث الأسلوب الذى يتبع والتأكيد الذى يوضع وإن تساوت فى الفائدة والثمرة ، الدراسات التى قام بها باك E.W. Bakke عن العامل المتعطل فى انجلترا والولايات المتحدة . إلا أن البحث الذى اضطلع به أ . و . جونزفى أكرون بولاية أوهايو فى أواسط الثلاثينيات ، والذى نشر بعنوان « الحياة والحريةوالملكية » ، فكان له مدخل آخر إلى الموضوع .

ومن أشمل الدراسات « المسابقة » التى أجرتها شركة جنرال موتورز فى عام ١٩٤٧ بين العاملين فيها ، وأسفرت عن ١٧٥٠٠٠ مقال فردى تضمنها كتاب « عملى ولماذا أحبه ؟ » وقد كتبها العاملون أنفسهم . ولم يتح بعد الوقت لنشر سوى النتائج الأولى جداً ، وظهرت خلال عام ١٩٤٩ فى كتاب « سيكولوجية هيئة العاملين » .

وفيما يتصل بالبحوث التى أجريت فى خارج الولايات المتحدة اقتصر على ذكر دراسات عما للبطالة من آثار على الفرد وأسرته ومجتمعه ، والتى قام بها بول ف. لازارسفلد فى أوائل العشرينيات فى النمسا ، وعلى العمل الرائد الذى قام به رجال علم النفس الصناعى الإنجليز بإشراف الأستاذ مايرز والبحوث الممتازة المبتكرة التى اضطلع بها جورج فريدمان فى فرنسا ، وبخاصة كتابه « أزمة التقدم » المنشور فى عام ١٩٣٦ .

هذه الدراسات — وكثير غيرها — تختلف فى أغراضها وأساليبها والنواحى التى تركز عليها اهتمامها . ولكنها جميعا تبين بصفة قاطعة أن مجتمع المصنع مجتمع حقيقى بل وإنه حقا المجتمع الذى يتراءى لعضو المشروع بأنه المجتمع التمثيلى والحاسم لذى يحقق أمانيه ومعتقداته الاجتماعية .

ما من شىء فى جميع البحوث التى نقوم بها هو أشد تأكيداً فى أهميته من مطالبة الفرد بأن تكون له مكانة اجتماعية ووظيفة اجتماعية ، فاذا لم يتحقق هذا فانه يخلق ضروبا من السخط العميق على النطاقين الفردى والاجتماعى ، ومن التوترات وعناصر الإحباط ، ويسمم منظمات المشروع الاجتماعية بأسرها .

إلا أنه يجب على المشروع أن يهيء للفرد المكانة الاجتماعية والوظيفة الاجتماعية لا لاسترضائه فحسب ، بل ولإشباع متطلبات المشروع نفسه ، إذ من أجل أن يضطلع المشروع الفردى بوظيفته اضطلاعا سليما يجب على أعضائه حتى إلى آخر كناس وسائق عربة اليد ، أن يتوافر لديهم « اتجاه إدارى » نحو عملهم ونحو المشروع ، أى يجب أن ينظروا إليه على أنه مشروعهم هم ، وأن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم « مواطنون » لا « رعايا » فلكى يكون المشروع منتجا وذا كفاية فإنه بحاجة إلى قدرات أعضائه جميعا ومبادرتهم وتعاونهم ، بأكثر مما كان يحتاج إليه أى نظام للإنتاج من قبل . إن موارده البشرية هى أعظم الأصول التى يملكها - وهو أقلها استعمالا . وكلما زادت نظرة العضو بالمشروع إلى نفسه على أنه مواطن ، زاد اكتسابه « الاتجاه الإدارى » وزادت إنتاجيته وكفايته . إن الحوافز الكبرى على الإنتاجية والكفاية ، اجتماعية ومعنوية أكثر منها مالية .

والمشروع الصناعى ، باعتباره مؤسسة اجتماعية ، هو حامل مبدأ معين من مبادىء التنظيم الاجتماعى ، هو مبدأ تكنولوجيا الإنتاج الكبير . وهذا التنظيم الاجتماعى يثير مشكلات خاصة به ، ويتطلب علاقات خاصة بين العضو والفرد والمشروع حتى يؤدى وظيفته .

وأخيراً فأعضاء المشروع الصناعى ينظرون إليه قطعا على أنه المؤسسة الاجتماعية التى تمثل مجتمعا صناعيا . يجب أن يحقق معتقدات ووعود المجتمع الذى يعيش فيه بتوفير المكانة والوظيفة الاجتماعيتين فى مجتمع المصنع . وبخلاف هذا سوف ينشأ التعارض بين نفسية المجتمع ونظام مؤسسته التمثيلية ، وهو مالا يمكن أن ينتج عنه سوى التحلل الأخلاقى بالمجتمع أو التفكك الوظيفى بالمشروع .

* * *

إن المشروع مؤسسة اقتصادية ومؤسسة تتولى الحكم واجتماعية ، وهو يمثل هذه النواحى الثلاث كلها فى نفس الوقت الواحد .

وسوف يحاول هذا الكتاب النظر إلى المشروع ككل ، أى على أنه مؤسسة تؤدى جميع الوظائف المختلفة الثلاث فى وقت واحد . وفى تحليلنا يتعين علينا أن أن نفصل بين الوظائف حتى نمسك بتلابيب المشكلات . ولكن فى إيجاد منهج إزاء مبادىء النظام الصناعى سوف يتعين دائما أن نكون على إدراك بوظيفة المشروع الثلاثية هذه ونتحدث عن المشروع ككل .

أولوية الأداء الاقتصادى :

يجب أن تكون الوظائف الإدارية والاجتماعية أعظم أهمية بالنسبة إلى عضو المشروع . ولكن بالنسبة إلى المشروع نفسه وبالنسبة إلى المجتمع أيضا ، فيجب دائما أن تكون الوظيفة التى يضطلع بها باعتباره مؤسستنا الاقتصادية المركزية لها أكبر الأهمية والأولوية على الوظائف الأخرى . يجب أن تكون هذه أهم وظيفة للمشروع لأن بقاءه متوقف على اضطلاعه الكفء بمسئوليته الاقتصادية ويجب أن تكون أهم وظيفة بالنسبة إلى المجتمع لأن الأداء الاقتصادى هو من وجهة نظر المجتمع ، الغرض من المشروع والمبرر لوجوده .

إننا لم نعرف أبداً فى التاريخ المسجل مؤسسة حكومية واجتماعية أخضعت للأداء الاقتصادى . كان على « الوسية الإقطاعية » أن تمد أفرادها بالغذاء . إلا أن إنتاج الغذاء لم يكن غرضها الرئيسى الذى كان متعلقا بالحكم واجتماعيا . والسوق بقدر ما كانت أبدا حقيقة ـ وضعت الأداء الاقتصادى فى المحل الأول ، ولكنها بحكم تعريفها لم تضطلع بوظائف حكم أو وظائف اجتماعية . أجل إن الفصل الشديد بين المجال الاقتصادى ومجال الحكم فى نظرية الاقتصاد المرسل Laissez-faire كان يراد به تقرير استقلال الوظيفتين استقلالا تاما(*) لكن مثل هذا الفصل أمر

(*) أما أن هذا الفصل كان مما لا يمكن الدفاع عنه ، وأن ما نتج عنه من صراع بين المبرر العقلى لقيام السوق وبين بقاء المجتمع ، يفسر انهيار نظام السوق ، هذه المسائل ناقشها وأدلى بالحجج المقنعة بصددها، كارل بولانى Karl Polanyi فى كتابه «التحول العظيم» (نيويورك ، فاراروراينهارت ليمتد ، ١٩٤٤) والذى نشر فى انجلترا فى عام ١٩٤٦ بعنوان أصول عصرنا) .

غير ممكن فى المشروع . إذ يتم أداء الوظيفتين فى داخل نفس المؤسسة وعن طريقها وتؤديها نفس الأجهزة . وفى الوقت ذاته فالأداء الاقتصادى هو وظيفة المشروع الحاسمة ، أى معيار القرارات التى يتخذها ، ومقياس نجاحه .

وهذا يفسر بعضا من أصعب مشكلات المشروع ، وتكمن وراء المنازعات التى تنشب فى داخله : مشكلة الأجور ، مقاومة العمال للتقدم التكنولوجى ، ورفضهم الربحية والربح ، كما تكمن أيضا وراء مشكلة المشروع السياسية أى مشكلة الإدارة كحكومة شرعية ، وهذه أدت بدورها إلى ظهور النقابة باعتبارها هيئة المعارضة الدائمة للإدارة والمشروع .

جماع القول أن أولوية الأداء الاقتصادى على الوظائف الإدارية والاجتماعية شىء لم يسبق له مثيل ، بحيث يتطلب توسعا فى التحليل . ولذلك قبل أن ننتقل إلى المشكلات التى يعانيها نظام صناعى ، يتعين علينا أن نناقش السبب الذى يجعل من الربحية قانون المشروع .

الفصل الرابع

قانون تجنب الخسارة

مامن شيء يُظهر بقدر أكبر من الوضوح كيف أننا لانزال أسرى التفكير السابق على العصر الصناعى ، من انشغالنا بموضوع « الربح » . إن الحقيقة الجوهرية التى ينطوى عليها علم الاقتصاد الصناعى ليست « الربح » ، ولكنها « الخسارة » أى إنها ليست توقع تحقيق فائض فى النهاية ، وتبريره ومشروعية الحق فى نصيب منها ، ولكنها الخطر المحتوم والحقيقى من أن ينتهى الأمر بعجز يؤدى إلى الإقفار وهى الحاجة ، والحاجة المطلقة ، إلى تجنب هذه الخسارة عن طريق اتخاذ الحيطة ضد الأخطار .

إن الأهمية الرئيسية للخسارة هى الشيء الذى يفصل الاقتصاد الحديث عن الاقتصاديات السابقة على العصر الصناعى . وهذه الأهمية تعبر عن بدعتين أساسيتين .

فالوحدة الاقتصادية باقتصاد صناعى ليست فرداً ، ولكنها مشروع معناه تنظيم لعدد كبير من الناس ولاستثمار ثابت كبير من رأس المال . والنشاط الاقتصادى فى اقتصاد صناعى ليس « التجارة » التى تتم فى لحظة تبادل تكاد ألا تحدد بزمن ، ولكنه الإنتاج الذى يمتد على فترة طويلة جدا . وليس التنظيم (الموارد البشرية) ولا الاستثمار الرأسمالى (الموارد المادية) بمنتجين فى « اللحظة الراهنة » فى الحاضر ؛ إذ لابد من انقضاء سنوات قبل أن يبدأ التنظيم أو الاستثمار فى الإنتاج ، ولابد من انقضاء سنوات أكثر قبل أن يغطيا تكاليفهما .

وبذلك يكون للنظام الصناعى نوعا من التكاليف : التكاليف الجارية أى « تكاليف التشغيل » ، والتكاليف المستقبلة أى « تكاليف مواصلة العمل »

وعندما نتحدث عادة عن التكلفة فنادرا ماندرج فيها سوى «التكاليف الجارية» من قبيل أثمان المواد والأولية ، والأجور ، والمرتبات الخ . ومفهوم « الكلفة » فى نظر المحاسب يقتصر أساسا على تكاليف الحاضر الظاهرة للعيان والمحسوسة أى تكاليف المواد مثل المادة والعمل اللذين يستهلكان فى العملية الإنتاجية . وهو بوجه عام لايتضمن كلفة الموارد الرأسمالية المادية فحسب ، بل والبشرية أيضا التى يتطلبها إبقاء المشروع منتجا فى المستقبل . ولكن التكاليف المستقبلة أى « تكاليف مواصلة العمل » هى التكاليف الحاسمة فى النظام الصناعى .

وهذا أشد تعارض ممكن مع نموذج « الاقتصاد التجارى » كما ابتدعه ريكاردو الذى زود علم الاقتصاد فى القرن التاسع عشر بمفاهيمه ومصطلحاته الأساسية ، وبأدواته الكبرى ، وفوق كل شىء باتجاهه ومزاجه . كان ريكاردو من سماسرة الأوراق المالية ، وأقام على صورته هونموذجه للنشاط الاقتصادى. ومامن عمل آخر كان فى وسعه أن يهيء نموذجا طيبا كهذا لاقتصاد يقوم على الاتجار ، خلاف السمسار الذى هو « الإنسان الاقتصادى » الكامل «فى السوق» ولكن يبدو أنه مامن شخص آخر أقل صلاحية كنموذج لاقتصاد صناعى ، فالسمسار يعمل بغير موظفين وبغير تنظيم ، وعنصر الزمن لايدخل فى نشاطه ، فهو يستخدم كل رأسماله على الفور ، إذ عليه أن ينظف دفاتره ويصفى جميع مراكزه كل يوم . ففى كل صباح يبدأ السمسار عمله من جديد كما لو كان يبدؤه من لاشىء ، وفى كل مساء يصفى نشاطه تماما . إن عمله هو عالم لايعرف الزمن وكثير الشبه بعالم علماء الطبيعة الكلاسيكيين . أجل ، إن مفهوم الزمن فى الاقتصاد الكلاسيكى كما هو فى الاقتصاد الماركسى كثير الشبه جدا بمادة الأثير عند علماء الطبيعة الكلاسيكيين ، بمعنى أن كل شىء يوضع فى وقته، ولكن مامن شىء أبدا يحدث فى حينه .

لايزال ريكاردو يسيطر على فكرنا الاقتصادى «من أرثوذكس أو هرطوق ومن ماركسى وليبرالى أو محافظ . هناك حقا علامات تدل على نموه ، ومنها مثلا

إحياء أساليب التفكير الاقتصادي السابقة على عصر ريكاردو . ونفس فكرة اقتصاد الحرب بما تضمه من تأكيد على « الانسياب » و «أعناق الزجاجة» فضلا عن نظرية تحليل الدخل القومى بأكلها والتى يزداد استناد سياساتنا المالية إليها، إنما تردد أقوال الاقتصاديين فى القرن الثامن عشر ممن يفترض فيهم أن آدم سميث وريكاردو قد فندا آراءهم إلى الأبد . إن الشبه بين الجدول الاقتصادى لكيناى والذى حاز شهرة فى وقت ما ويعتبر أروع ما أخرج الفزيوقراط وبين جدول الدخل القومى ، هو شبه أكبر بكثير من أن يكون سطحياً ، وخرائط إنتاج الحرب وتوزيع المواد هى جدول اقتصادى خالص وبسيط. قبل الفزيوقراط كان التجاريون فى القرن السابع عشر ممن أحيا أفكارهم كينز وغيره ، إذ كانوا يفكرون على أساس وجود مؤسسة اقتصادية هى الدولة بدلا من أن يفكروا على أساس وجود «الفرد الذى يعيش فى عزلة فى السوق» .

ولكننا لم نبتدع بعد بوجه عام نظرية مناسبة فى علم الاقتصاد الصناعى حتى وإن كانت الدراستان الرائدتان ، وهما القلق والربح بقلم فرانك هـ . نايت ، نظرية التطور الاقتصادى لجوزيف شومبيتر قد كتبتا منذ أكثر من ثلاثين سنة خلت . ولكن بمجرد إحياء تفكير القرنين السابع عشر والثامن عشر لن يزودنا بالمفاهيم والوسائل والأدوات التى تتيح لنا أن نحلل اقتصادنا الصناعى وأن نفهمه ونتحكم فيه .

إلا أننا نعرف الحقائق المركزية التالية :

١ — بينما يركز الاقتصاد التجارى الاهتمام على الماضى ، يركزه الاقتصاد الصناعى على المستقبل . كان الأول يتكون من عدد لا متناه من عمليات فردية لا اتصال بينها ، فى حين يتكون الاقتصاد الصناعى من عملية إنتاج مطردة وطويلة الأجل تقوم بها تنظيمات كبيرة للموارد البشرية والميكانيكية .

٢ - جميع التكاليف فى الاقتصاد التجارى تكاليف فى الماضى، وفائض الدخل

الجارى على التكاليف الماضية هو « ربح » ويقاس بمقارنة الدخل الحاضر بالانفاق الماضى ، فكأنه مسقط للحاضر على الماضى ، ومن هنا يجب أن نبحث عن تفسيره فى الماضى . ولما كان « أداء العمل » يترتب عليه دائماً أن يقع مسقط الحاضر على الماضى ، فلهذا لا يمكن أن يكون « للربح » فى نظر علم الاقتصاد التقليدى وظيفته، إذ أن كل ما يمكن أن يتضمنه هو تبرير وتفسير .

٣ — ولكن التكاليف فى الاقتصاد الصناعى تتصل بالمستقبل كما تتصل بالحاضر ولا وجود لها أبداً فى الماضى . غير أن المستقبل مجهول دائماً ولا يمكن التنبؤ به وليس مؤكداً . . فالتكاليف المستقبلة عبارة عن مخاطر . والفرق بين التكاليف الجارية والانتاج الجارى — أى الفائض فى ظل الاقتصاد التجارى — يشكل فى الاقتصاد الصناعى مكافأة عن أخطار المستقبل هذه أى عن تكاليف البقاء فى العمل . وبينما يطلق على هذا الفائض اسم « الربح » فى كلتا الحالتين إلا أن طبيعته مختلفة اختلافاً كلياً فى الاقتصادين . فمشكلة الربح فى الاقتصاد التجارى هى أصلا مشكلة أخلاقية ولا نقول لاهوتية ، وتتمثل فى السؤال الآتى : من ذا الذى له الحق فى الربح وما مبرره ؟ أما فى الاقتصاد الصناعى فالمشكلة هى أصلا مشكلة وظيفة فنسأل : ما الأخطار وما حجمها ؟ وهل الربح الظاهر اليوم كبير بالدرجة الكافية بحيث يعوض هذه الأخطار ؟ .

٤ — وأخيراً يتضح أن مشكلة التغطية الوافية لهذه الأخطار يجب أن تكون المشكلة الجوهرية بالاقتصاد الصناعى وحلها يعين الأداء الاقتصادى. إن « الخسارة » بالتعريف القياسى هى نقص فى القدرة على إنتاج سلع نافعة بطريقة اقتصادية ، أى إنها انكماش فى القوة الانتاجية الكامنة . والتعبير الدارج والصحيح عن هذا هو القول بأنه لا يمكن تغطية الخسارة المستمرة إلا باستهلاك الموارد الانتاجية. فالفرد الذى يعمل بخسارة يزداد فقراً وكذلك شأن المشروع أو الاقتصاد. وبذلك فإن الخطر من وقوع خسارة فى المستقبل يعرض للخطر القدرة على الأداء الاقتصادى فى المستقبل . والطريقة الوحيدة لمنع الخسارة المستقبلة من العدوان على الموارد

الانتاجية وإفقار الاقتصاد والتقليل من الأداء الاقتصادى ، هى أن نجنب اليوم احتياطيات مناسبة ضد أخطار الغد ، وهى احتياطيات واضح أنها لا يمكن أن تتحقق إلا عن طريق الفرق بين التكاليف الجارية والانتاج الجارى .

التكاليف المستقبلة التى يشتمل عليها الانتاج الصناعى :

هناك أنواع أربعة كبرى من « تكاليف البقاء فى العمل » وهى : الاحلال والتقادم والخطر بمعناه الصحيح وعدم التأكد . هذه الاربعة جميعاً يجب مواجهتها عن طريق التكاليف الجارية حتى يتمكن المشروع من البقاء ومن تأدية وظيفته الاجتماعية . والاحلال والتقادم يتعلقان بالمعدات الانتاجية ، أما الخطر وعدم التأكد فيتصلان بالمنتج (بفتح التاء) . والأولان يؤثران فى القدرة على إنتاج السلع التى يرغب فيها المجتمع . ويؤثر الآخران فى أفضلية السلع التى يزود المشروع بما يمكنه من إنتاجها .

والتقادم وعدم التأكد غير معروفين كلية فى المجتمع السابق على العصر الصناعى ، ذلك أنهما خطران خاصان بالنظام الصناعى . وبرغم أنهما ليسا منعدمين كلية فى ظل الظروف السابقة على قيام النظام الصناعى إلا أنهما يزدادان وتزداد صعوبة تقويمهما « تقييمهما » كلما أخذ الاقتصاد بأسباب التصنيع بحيث يتغير طابعه تماماً .

والاحلال هو الوحيد من بين الأخطار الاربعة الذى يمكن حسابه بوسائل دقيقة إلى درجة طيبة ، وبذلك فهو الوحيد الذى يمكن معالجته ، بنفس الطريقة التى تعالج بها التكاليف الجارية ، أى باعتباره استهلاكا بنسبة معينة كل سنة للمعدات القائمة أو استهلاكا للاستثمار الماضى وفق معدل سنوى ثابت . لذلك فبرغم أن مشكلات الاحلال صعبة جداً إلا أنها فى أساسها مشكلات فنية . أما أنه ما من مشروع أو اقتصاد يظل قادراً على الانتاج دون إبدال المعدات القديمة والبالية ، فأمر واضح . وحتى مع هذا فإن ما نفهمه اليوم بالاحلال لا يأخذ فى حسبانه سوى المعدات الآلية . ولكن موارد الانتاج البشرية تبلى مثلما تبلى الآلات ،

ولا بد أيضاً من إحلال غيرها محلها ، وكلفة هذا الاحلال عبء حتمى على الانتاج الجارى مهما تكن الكيفية التى يتم بها الانفاق .

والتقادم لا يعتبر بوجه عام كلفة حقيقية للبقاء فى العمل ولا يتخذ الاحتياط السليم بالنسبة إليه ، ومع هذا فهو خطر أعظم بكثير من خطر الاحلال العادى . فنى الاقتصاد الصناعى لا نستطيع الافتراض بأن الحياة الاقتصادية والحياة المادية للمعدات هى ذات أصل واحد ، فقد تظل المعدات منتجة تماماً ، بل قد تكون من طراز جديد ، ومع هذا فقد تصبح غير إنتاجية من وجهة النظر الاقتصادية بسبب حدوث تقدم فى الفن أو بسبب ظهور عملية جديدة . إن معدل التغيير هو فى ذاته خطر كبير يجب أن نحتاط له باقتطاع جزء من الدخل الجارى .

إن مايجعل التقادم يمثل هذا الخطر هو أنه لايمكن التنبؤ به . فالتغييرات الكبرى فى التكتيكات والمعدات لا تحدث بالتدريج ، وإنما تحل لجأة تماماً . كذلك لا تسير هذه التغيرات وفق نمط واضح ، فقد تظل صناعة ما سنوات ، بل وأجيالا ، دون أن يطرأ عليها أى تغيير كبير ثم تحدث فيها ثورة تتم بالفعل بين يوم وليلة ، وربما تستقر بعد ذلك فى فترة طويلة من التكتيكات السكونية . وصناعة الصلب مثال طيب لهذا ، فخلال خمسين عاماً تقريباً لم يقع تغيير كبير فى تكتيكات معالجة الصلب وكان يجرى عمل الصلب الخام بمعدات يرجع تاريخها إلى النصف الثانى من القرن التاسع عشر . كل هذه المعدات تعين القضاء عليها بين يوم وليلة حين حل المعمل الناقل الحركة فى أوائل سنى الكساد . ويبدو أن تطوراً مشابهاً على وشك أن يحدث فى صنع الصلب الخام نفسه وهو عملية لم تتغير إلا قليلا عما كانت عليه فى أيام أندروكارنيجى ، وتتم إلى حد كبير اليوم بمعدات بنيت قبل الحرب العالمية الأولى أو فى أثنائها . إن معظم هذه المعدات ، إن لم يكن كلها ، قد يصبح عتيقاً خلال العقد القادم . ولا يقلل من جدية الخطر الاحتمال بأن التغييرات التيكنولوجية التى من هذا القبيل سوف تصبح فعالة خلال كساد يحل حين يتعين استخدام أساليب تزيد من الوفر فى النفقات مهما يكن لها من تأثير فى المعدات الموجودة .

وإذا كان الإحلال والتقادم يتصلان بالقدرة على الإنتاج ، فإن الخطر الأصلى وعدم التأكد يخصان إمكانية تسويق المنتج .

إن الخطر الأصلى نتيجة مترتبة على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل الاقتصادى الذى ينتظر منتجاً أو خدمة . ولقد كان دائماً عنصرا هاما فى الإنتاج ، ولكن الأخطار الأصلية الرئيسية فى الاقتصاديات السابقة على الاقتصاد الصناعى ، كانت أخطاراً مادية . فالزارع معرض لخطر وباء يصيب أغنامه ، والفلاح معرض لعاصفة برد . وما كان يجرى إنتاجه لم يكن دائما بالذى يمكن تسويقه ؛ إذ كان السؤال الوحيد هو ما إذا كان ثمة شيء للتسويق . ولقد كان من أعظم إنجازات العصر التجارى تحويل الكثير من هذه الأخطار المادية إلى شيء يمكن التنبؤ به والاحتياط دون وقوعه . وليس من المبالغة القول إنه بدون التأمين ما كان فى وسع اقتصاد صناعى أن يؤدى عمله على الإطلاق .

ولكن فى مكان الأخطار المادية التى ذللتها قوانين الاحتمال ، يواجه النظام الصناعى أخطاراً اقتصادية حقيقية ، هى أخطار إمكانية قبول المنتج وتسويقه ؛ إذ ما من أحد يستطيع القول بما إذا كان النجاح من وجهة النظر الاقتصادية سيكون نصيب منتج جديد أو خدمة جديدة ، ولا القول بالمدة التى يمكن أن يظل منتج قديم أو تظل خدمة قديمة ، موضع القبول من الوجهة الاقتصادية . إن السرعة التى اختفت بها صناعة كانت فى الظاهر أكثر استقرارا وأملا من غيرها ، وهى صناعة العربات المستخدمة بين المناطق الحضرية ، وذلك عندما ظهرت السيارة ، ليس سوى مثال عن حقيقة الخطر .

يزعم المدافعون عن التخطيط أنه لن يكون ثمة خطر فى اقتصادهم ، إذ لن تكون هناك سوق حرة وتنافسية . فى هذا الزعم قدر من الصحة ، وإن كان من المرجح ألا يزيد على الزعم بأن الاحتكار يقضى على الخطر . فأولا ، وحتى فى الاقتصاد الخاضع لأشد ضروب التخطيط ، فمن المحتمل ألا تنجح السيطرة على الخطر مادام الاقتصاد يعمل فى ظل ظروف الندرة البالغة حين يحدث التهافت

على أى منتج بأى ثمن . فقد كان الخطر يسيراً مثلا فى الانتاج خلال فترة التضخم التى جاءت فى أعقاب الحرب ، حين كان فى الإمكان بيع كل شىء مهما يكن قديما وباليا . وليس من قبيل المصادفة أن يعتبر الاقتصاديون السوفيت الموقف التضخمى الدائم لازماً للتخطيط الناجح ، ولكن هذا معناه أن على الاقتصاد ـ إن أراد تجنب الخطر ـ أن يعمل دائما فى ظل التهديد بحدوث انفجار فيه .

ومن المحتمل أيضاً ألا يستطاع السيطرة على الخطر إلا مادام الاقتصاد المرسوم متأخراً ؛ إذفى هذه الحالة سوف يقتصرعلى أن يحاكى بوجه عام المنتجات والخدمات التى ابتدعت وجربت بنجاح فى اقتصاد أكثر تقدما . وإذا ماحدث أن بلغ اقتصاد مخطط المرحلة التى تكون لها فيها الأسبقية من الناحيتين التكنولوجية والإنتاجية ، فمن المحتمل أن يتعرض للخطر ذاته الذى يتمثل فى ابتكار منتجات وخدمات جديدة ، وفى استمرار المنتجات والخدمات القديمة التى يعمل فى ظلها اقتصاد يقوم على وجود السوق .

وأخيراً فعدم التأكد هو المصطلح الذى يعبر به الاقتصاديون عن العامل الزمنى نفسه ، وهو جديد جملة ، كان الفلاح يعلم أنه إذا لم يحصد القمح قبل أن يحل الصقيع ، فلن يحصل على محصول من القمح إطلاقاً فى تلك السنة ، وكان الراعى يعرف أنه إذا عجزت نعاجه عن الوضع فى الربيع ، فلن يتمكن من تعويض النفس فى قطيعه . أما فى الإنتاج الصناعى فلا سبيل إلى التنبؤ بأى قدر من اليقين ، بما إذا كان النجاح سوف يصيب منتجا أو خدمة ، أما أن النجاح سوف يتحقق ، فهذا هو الخطر الذى ندعوه « الخطر الحقيقى » ، وأما أن هذا النجاح سوف يكون نصيب المنتج أو الخدمة ، فى عام واحد أو خمسة أعوام أو عشرين عاما فهذا هو « عدم التأكد » .

مما يتميز به الإنتاج الصناعى أن كل زيادة مفردة فى الكفاية والإنتاجية ، تزيد من عدم تأكد الإنتاج الصناعى . (وهذه مجرد صياغة من جديد للمبدأ المشهور الذى طلع به بوهم ـ باورك ، « إنتاجية المدى الطويل ») . فكلما بلغ

الاقتصاد مرتبة عالية من النمو ، عظم عنصر عدم التأكد الذى يتعين على المشروع أن يحمى المجتمع ونفسه منه ، وواضح أن هـذه الحماية ، شأنها شأن الاحتياط ضد جميع أخطار المستقبل الأخرى ، لايمكن أن تتم إلا عن طريق الإنتاج الجارى .

إن مبلغ أهمية « عدم التأكد » أمر نستطيع أن نراه من أن مهندسى البحوث عندما يقدرون الآن أن عشر سنوات هى الحد الادنى من الفترة اللازمة للنجاح فى ابتداع منتج جديد ، أوخدمة جديدة ، فهذا لايأخذ فى الحسبان فترة البحوث المعملية والتى قد تستغرق بسهولة عشرسنوات أخرى . بل إن الشركات منأمثال سنترال الكتريك، أوشركة التليفونات الأمريكية ، فضلا عن الشركات الكماوية الكبرى ، تركز اهتمامها على « البحث البحت » وتتوقع أن تخرج منه العملية القابلة للتسويق باعتبارها منتجاً ثانوياً ، فهذه الشركات تعتبر أن عامل الزمن مما لايمكن التنبؤ به أو حسابه بحيث إن من الأجدى ألا تحاول التنبؤ أو الحساب على الإطلاق .

وثمة مثال على هذا هو ابتكار المطاط الصناعى ؛ لقد تم العمل الأساسى فى الكيمياء خلال الحرب العالمية الأولى أو بعدها بقليل، ومنذ منتصف العشرينيات كانت طريقة عمل المطاط بالوسائل الكماوية معروفة ، ولكن ظل هناك الشك طيلة عشرين عاما ، فيما إذا كان فى الإمكان أبداً إنتاج المطاط الصناعى بطريقة اقتصادية، ولولا الدافع المتولد عن النقص فى المطاط خلال الحرب العالمية الثانية ، لربما استغرق إخراج منتـــج قابل للاستعمال عشرين سنة أخرى ، كان يتطلب تطورات جديدة فى كيمياء درجة الحرارة المنخفضة والكربون ، وكشوفا جديدة مختصة بالمعادن ، وكلها مما كان لايمكن التنبؤ بها كلية منذ عشرين عاما قبل ذلك ، ونشأت عن بحوث لاصلة لها بالكلية بالبحث المتعلق بالمطاط الصناعى ، إلا أن كل شركة مطاط كبرى وكل شركة كماوية كبرى ، كان عليها أن تستثمر بصورة مستمرة ، مبالغ كبيرة فى البحث المتصل بالمطاط الصناعى وإلا تعرضت لخطر الفناء .

لكن عدم التأكد يبلغ فى ظل الاقتصاد المخطط أبعاداً ونسباً كأنها الكابوس ، إن جوهر التخطيط هو تعليق مزايا بالغة الغاية على التوقيت . يجب ألا يقتصر الأمر على التنبؤ والتنبؤ الصحيح ، بتطور واحد ، وإنما يجب على القائم بالتخطيط أن يكون على صواب فى توقيته لعشر أو عشرين من التطورات المستقلة بعضها عن بعض ، وكلها يجب أن تصل إلى نفس النقطة وفى نفس اللحظة ، وإلا انهار المشروع بأكمله ، إن عدم التأكد فى ظل السوق التنافسية أشبه بمقامرة ، فقد تظهر الورقة المعروفة باسم « السبعة السباتى » فى الدورة الثانية من اللعب ، ولكن المخطط يعلق كل شىء على سلسلة متصلة من عشرين رزمة من ورق اللعب ، كل ورقة منها تحمل الرقم سبعة ، إن هامش الربح المرتفع جداً الذى تعمل فى ظله الصناعة الروسية ـ والذى تشير جميع الدلائل إلى أنه أعلى بكثير من مثيله فى الصناعة الأمريكية ـ يعكس إلى حد كبير عنصر عدم التأكد فى التخطيط .

الآبار الجافة :

بالنسبة إلى اقتصاديات « المشروع المنعزل » قد يكفى حقا القول بأنه يجب عليه أن يتخذ من الإنتاج الجارى ما يحتاط به ضد الأخطار الأربعة التى تمثل الخسارة الكبرى فى المستقبل ، وهى الإبدال ، والتقادم ، والخطر بمعناه الصحيح ، وعدم التأكد ، لكن المشروع لا يعيش فى عزلة ، فهو ذرة فى اقتصاد يتكون من عدد كبير من المشروعات .

ويجب على المجتمع أن يطلب إلى المشروع الناجح ، لا أن يحسب حساب تكاليفه المستقبلة فحسب ، بل وأن يسهم أيضاً فى ملافاة الأخطار التى تواجه المشروعات الأقل منه نجاحا ، وبعبارة أخرى عليه أن يحمل نصيباً من الخسائر التى سوف تتحملها المشروعات الأخرى فى المستقبل .

فمن وجهة نظر شركة النفط الفردية ، يكفى أن تنتج بئر واحدة مافيه الكفاية كى تغطى التكاليف والأخطار التى يتضمنها حفر بئر جديدة وتغل نفس الإنتاج ، ولكن يجب على الاقتصاد أن يطالب بئر النفط المنتجة أن تحسب أيضاً حساب

ما سوف يضيع من أنابيب الصلب ومن العمل البشرى فى بئر تحفرها بغير نجاح شركة نفط أخرى تنافسها .

يجب على المجتمع أن يطالب المشروع الناجح بفائض من الإنتاج الجارى يزيد على ما يتطلبه التحوط من أخطار المشروع نفسه ، هذا « الفائض » ليس « ربحاً » ولكنه عوض عن الأخطار التى تتعرض لها المشرعات الأخرى ، وهذا «الفائض» يظهر فى ميزانية المشروع الفردى على أنه ربح ، لكنه من وجهة النظر الاقتصادية كلفة حقيقية ، إذا لم نحتط دونها ، فلا بد أن ينكمش الاقتصاد .

لو افترضنا أن جميع المشروعات ناجحة ، أى إنها قادرة على أن تغطى من الإنتاج الجارى أخطار الخسائر المستقبلة ، لما كان ثمة حاجة بالمشروع الناجح إلى أن يوفر مقابلا إضافياً للخطر ، ولكن مثل هذا الفرض مما لا يمكن الدفاع عنه كلية ، فنى سنة ١٩٤١ — وهى أعظم سنوات الاقتصاد الأمريكى رخاء فيما بين عام ١٩٢٩ والرواج الذى أحدثته الحرب — كان نصف المشرعات الأمريكية تقريباً يعمل بخسارة أوكان على شفا الافلاس ، وبرغم التخطيط والرقابة على الأسعار ، يقيم الروس اقتصادهم على الافتراض بأن حوالى نصف مشروعاتهم سوف تعمل بتكلفة تزيد على الثمن الذى تحصل عليه مقابل سلعها ، أى إنها بعبارة أخرى سوف تعمل بخسارة .

من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية قد لا يكون من المستحب إلى درجة كبيرة ، عدم وجود « آبار جافة » ، إذ معنى هذا أن ما من مشروع سوف يخاطر بشىء ، كما يعنى أيضاً الجمود التام ، فإذ تنجح جميع المشروعات فى البقاء على قيد الحياة ، فلن يكاد يكون فى الإمكان أن تبدأ مشروعات جديدة وصناعات جديدة ، وأن يبدأ رجال جدد ، فكما يتطلب المجتمع المرونة الاجتماعية كى يظل حياً ، فيرتفع رجال جدد إلى صفوف الجماعات الحاكمة بينما يخرج منها سلالة القادة السابقين ، كذلك يحتاج الاقتصاد إلى المرونة الاقتصادية وإلى التغيير فى « الصفوة الاقتصادية » ، مثل هذه المرونة الاقتصادية لا سبيل إليها إلا إذا

أنتجت المشروعات الناجحة قدراً كافياً من فائض الإنتاج الجارى يزيد على الكلفة الجارية حتى يتسنى تعويض تكاليف « الآبار الجافة » .

وفضلا عن هذا ، يتعين على المشروع أن يحمل من إنتاجه الجارى ، العبء الاجتماعى بالمجتمع — أى جميع الخدمات سواء توفرها الحكومة أو يحملها الفرد نفسه ، والتى لا تدخل فى نطاق العملية الاقتصادية . أما ماهية هذه الخدمات بوجه خاص ، فأمر لا يعنينا هنا . فمدى المساهمة المباشرة فى القدرة الانتاجية والتى يقدمها نظام مدرسى جيد أو تقدمها خدمات طبية لائقة ، إنما يقع كلية خارج مجال هذا النقاش . كذلك لا يعنينا مبلغ العبء الاجتماعى الذى يمكن أن يتحمله اقتصاد معلوم أو ينبغى أن يتحمله . واليوم إذ يهدد العبء العسكرى، وهو أكبر الأعباء الاجتماعية من وجهة النظر التاريخية ، بشل الاقتصاد حتى فى أغنى البلدان، فإن هذا أهم موضوع يتصل بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية . إننا لانهتم هنا إلا بأن نقرر أن هناك عبئا اجتماعياً ، وأنه لا يمكن احتماله إلا عن طريق الإنتاج الجارى ، وبالتالى يجب أن يتأتى من فائض من هذا الإنتاج ، يزيد على تكاليف الإحلال والأخطار فى المشروع .

وعلى سبيل التلخيص : يجب على الانتاج الجارى بالمشروع أن يحسب حساب :

١ — تكاليف المشروع الجارية أى « تكاليف أداء العمل » .

٢ — تكاليف المشروع المستقبلة أى « تكاليف مواصلة العمل » .

الإبدال
التقادم
الخطر بمعناه الصحيح
عدم التأكد

٣ — المساهمة ، التى يقدمها المشروع للمجتمع من ناحية التكاليف المستقلة التى سوف تتحملها المشروعات الأقل نجاحاً ـ الاحلال والتقادم والخطر الحقيق وعدم التأكد .

٤ — نصيب المشروع فى العبء الإجتماعى المتمثل فى الخدمات غير الاقتصادية.

وان يستطيع المشروع المحافظة على موارده وموارد المجتمع سليمة دون مساس بها إلا إذا استطاع توفير التغطية الوافية لجميع هذه التكاليف والأخطار .

تجنب الخسارة والصالح الاجتماعي :

من المحقق أن قانون تجنب الخسارة يجب أن يكون القانون الأول الذى يسير المشروع وفقاً له ، إذ على أدائه الاقتصادى يتوقف نفس بقاء المشروع ، وعلى غرار كل مؤسسة أخرى يجب أن يضع المشروع بقاءه فى المكان الأول .

وتجنب الخسارة هو أيضاً الواجب الاجتماعى الأول الملقى على عاتق المشروع . ليس المشروع غاية فى ذاته ، ولكنه أداة فى يد المجتمع ، إذ أنه ، كما سوف نرى ، يضطلع بوظائف حكم ووظائف اجتماعية على جانب كبير من الأهمية . ولكنه أولا وقبل كل شىء أداة المجتمع الاقتصادية . إننا لم نتقبل التصنيع إلا لأن الغرض الاقتصادى أى الانتاج الرخيص والكفء — يتحقق على أفضل وجه فى المشروع الصناعى الحديث . فلو كانت إقامة الحكم المحلى أو الجماعة الغرض الأول ، لما تقبلنا المشروع الصناعى إطلاقاً ، إذ أنه يثير مشكلات اجتماعية وسياسية صعبة للغاية . ومهما تكن وظائف المشروع السياسية والاجتماعية مهمة ، ومهما يكن أداؤها حيويا بالنسبة إلى المجتمع ، فإنهـــا ليست سوى وظائف عرضية بالنسبة إلى الغرض الاقتصادى الاصلى .

غالباً ما نجد بطبيعة الحال أن من الأفضل التضحية ببعض الأداء الاقتصادى فى سبيل تحقيق أشياء لها أهميتها الاجتماعية . ومن المؤكد أننا لن نكون على استعداد لتقبل مبدأ « الأداء الاقتصادى بأى ثمن » إلا فى حاله الضرورة القصوى كحرب شاملة أو كساد كبير . ولكن هذا خارج عن موضوع بحثنا ، بل إننا لا نستطيع أن نثير السؤال عما إذا كان ينبغى لنا التضحية بالأداء الاقتصادى إلا إذا عرفنا مانضحى به . إننا لانستطيع مناقشة المشكلات السياسية والاجتماعية بمجتمع صناعى — وذلك هو هدفنا وليس تطور النظرية الاقتصادية — إلا إذا فهمنا أولا المبرر الموضوعى للمشروع ، والمبرر لأدائه الاقتصادى .

إن المشروع هو الوكيل عن موارد المجتمع الانتاجية المحدودة دائماً . وبعض

هذه الموارد محسوس وملموس ، كالآلات والمعدات ، والبعض الآخر غير ملموس مثل المهارات والخبرة و « المعرفة بالصنعة » . وبعضها بشرى كالعمل ، وبعضها مادى مثل رأس المال : وتنظيم الناس والمواد والآلات فى وحدة إنتاجية ، هو فى حد ذاته مورد كبير . والحد الأدنى من مسئولية المشروع أمام المجتمع هو الإبقاء على هذه الموارد بنفس القوة الانتاجية التى كانت لها عندما عهد بها إلى المشروع . والإخفاق فى الاضطلاع بهذه المسئولية يجعل المجتمع بكليته أشد فقراً ، بفعل تبديد جزء من الميراث القومى . وأداء العمل بخسارة معناه إهمال الواجب الاجتماعى الأول الملقى على عاتق المشروع .

ولقد أصبح من الأمور البديهية تقريباً النظر إلى المبرر الداخلى والاجتماعى لقيام المشروع وإلى مسئوليته على أنهما متناقضان ، كأنما كل منهما فى صراع مع الآخر . وهذا « الصراع » يوفر الموضوع الذى يدور حوله الجانب الأكبر من النقاش باعتباره صراعا بين « دافع الربح والوفرة » ، وبين « المحاسبة النقدية والاجتماعية » ، وبين « الجشع الخاص والصالح العام » ، أو كأنه « صراع بين الديماجوجية والتدبير » ، وإن كان هذا الموضوع والصور المتغيرة التى بدا بها ، لم يصبح بمثل هذا الانتشار فى الآونة الأخيرة .

ولو كان هناك حقا صراع بين المجتمع الصناعى والمؤسسة التى يتكون منها، لما كان فى إمكان المجتمع الصناعى كما نعرفه، البقاء ،سواء كشروع حر أو كمجتمع يسير على النظام الجماعى ، ولتعين علينا إما أن نأخذ « بمجتمع المديرين» الذى تنبأ به المستر برنام Burnham * منذ عشر سنوات خلت، وفيه يخضع الغرض الاجتماعى والفردى خضوعاً كليا لمصلحة المشروع الذاتية ، وإما أن نجد مجتمعاً جديداً تماماً ينجح فى الاستغناء عن المشروع . إن التغيير وحده فى «النظام» لن يغير المشروع ،

---

* المقصود بهذا هو كتاب The Manegerial Revolution لمؤلفه المستر جيمس برنام . (المترجم)

فالمحاسبة الاجتماعية » أرسخ قدما فى الاتحاد السوفييتى منها فى أى مكان آخر ، وهى مع « الرقابة عن طريق الروبل » المقياس النهــائى والمطلق للقرارات الاقتصادية .

هناك حقاً ضروب كبرى من الصراع بصدد الهدف والغرض والمبرر العقلى فى كل مجتمع صناعى . ولكن الصراع بين مصلحـــة المشروع الذاتية ووظيفته الاجتماعية ، والذى روج له كثيراً ، ليس من هذه الصراعات . ليس ثمة وجود لمثل هذا الصراع ، بل إننا غير مضطرين إلى مناقشة ما إذا كان ثمة وجود « لدافع لربح » و « المحاسبة النقدية » و « المحاسبة الاجتماعية » ، أو مناقشة ما قد تكون عليه هذه الأمور ، ذلك أنها غير ذات أهمية بالنسبة إلى المشكلة الحقيقية .

فى أى مجتمع ، سواء أكان رأسمالياً ، اشتراكياً ، شيوعياً ، فاشيا أم مجتمع إنسان الكهف ، فإن الأداء الاقتصادى هو أول وظائف المشروع ومسئولياته الاجتماعية والتى تفوق ما عداها . وكذلك ، يتوقف بقاء المشروع فى أى مجتمع ، على الأداء الاقتصادى .

ومطالب الأداء الاقتصادى التى يفرضها المجتمع على المشروع متماثلة مع المطلب الذى تفرضه المصلحة الذاتية للمشروع — وهو تجنب الخسارة أى أداء العمل بحيث يحقق فائضا من الانتاج الجارى يزيد على الكلفة الجارية ، ويكون كافياً لمواجهة أخطار المستقبل . ليس هناك صراع بين الغرض الاجتماعى للشروع وبين بقائه ، فكلاهما فى تجانس ، وكلاهما يخضع لنفس المبرر العقلى ، وكلاهما يقاس فى نفس الوقت الواحد بنفس المقياس .

الفصل الخامس

قانون زيادة الإنتاج

كل نظام اقتصادى عرضة للتغيير ؛ ولكن التغيير فى اقتصاد غير صناعى يفد من الخارج . إن الاقتصاد نفسه يرغب فى أن يبقى خلواً من التغيير، فعدم إجراء التغيرات معياره ، لأن التغيير يبعث على القلق ويشيع الاضطراب ، وفى الاقتصاد الصناعى « يبنى » التغيير فى داخله . هذا الاقتصاد يولد بنفسه قوى التغيير . وليس فيه توازن سكونى ، فهو إذاً لم يتوسع انكمش . فالتغيير هو حقاً نفس الغرض من النشاط الاقتصادى والمؤسسات الاقتصادية فى نظام صناعى .

والتغيير الكبير الذى يحدث فى اقتصاد سابق على قيام النظام الصناعى ، هو التفسخ ، بمعنى إغلاق أو فتح سوق أو مورد عرض ، مما يترتب عليه نقص فى استخدام الموارد ونفعها . إن التفسخ ليس مجهولا فى اقتصاد صناعى ، فالأزمة التى عانتها أوربا الغربية منذ عام ١٩١٤ هى أزمة تفسخ . ولكن التغيير النموذجى فى اقتصاد صناعى هو التوسع ، أى اكتشاف موارد جديدة ومنتجات جديدة وأسواق جديدة من داخل الاقتصاد .

والتغيير قبل قيام نظام صناعى عرضة لأن يكون مفاجئاً إن لم يتخذ صورة الكارثة فى حين أن التغيير الذى يتصف به النظام الصناعى ، تدريجى وتطورى . فالأول لا يمكن توجيهه والتأثير فيه إلا بدرجة يسيرة جداً . إذا لم تكن هناك بالفعل طريقة للتنبؤ به ، أو للاستعداد له ، أو التحوط ضد مخاطره . لكن فى الإمكان توجيه التوسع والسيطرة عليه وإعداده . أما أن التوسع ممكن فقد كان هذا هو الكشف الأخير الذى حققته الثورة الصناعية .

ومن هذا ينبع القانون الأساسى الثانى الذى يقوم عليه المشروع ، وهو قانون زيادة الإنتاج . ولما كان التوسع هو الغرض الذى يتوخاه اقتصاد صناعى كما أنه

الحاجة الملحة التى يستشعرها ، لهذا يجب على المجتمع أن يطالب المشروع الصناعى بمنع الانكماش وبتحقيق التوسع . على المشروع أن يزيد الإنتاجية ، لأن ازدياد الإنتاجية هى الأساس الوحيد الذى يقوم عليه التوسع . وفى الوقت ذاته فازدياد الإنتاجية ضرورة للمشروع . إنها الحماية الرئيسية له ضد التهديد بالتفسخ والموجه إلى بقائه واستقراره — حتى فى اقتصاد غير تنافسى .

التغيير فى اقتصاد سابق على قيام نظام صناعى :

من الناحية التاريخية كان التغيير الاقتصادى إلى حد كبير نتيجة قوى خارجية تؤثر فى الاقتصاد ، مثل : الحرب ، والغزو ، والكشوف الجغرافية ، والحركات الدينية ، إلخ .

وكانت التغيرات الكبيرة والدرامية كلها فى الاقتصاديات السابقة على الاقتصاد الصناعى ، نتيجة مترتبة على التفسخ . فالتحول فى النشاط الاقتصادى والنظرة ، والناتج عن الحروب الصليبية ، وإعادة فتح البحر المتوسط أمام التجارة الغربية ، والثورة الاقتصادية التى سببها تحول طرق التجارة إلى المحيط الأطلسى فى القرنين السادس عشر ، والسابع عشر ، وتطبيق نظام المزارع الجماعية فى الزراعة الروسية فى أيامنا هذه والذى نقل الملايين من الفلاحين من المزارع وألقى بهم فى المصانع الصناعية — هذه جميعاً كانت تفسخات للموارد الإنتاجية . وفى هذه التفسخات الكبرى غالباً ما كانت النتيجة الاقتصادية منتجاً ثانوياً وعرضية بحتة ، جلبت الدمار الاقتصادى وأشاعت الفقر مثلما حققت التوسع والثراء .

ولما كان التفكك المدمر الشكل الوحيد من التغيير فى الاقتصاد ، لم يكن فى الإمكان وجود علم الاقتصاد بوصفه مذهباً وميداناً للدراسة ، وكل ما كان فى الإمكان قوله حول موضوع الحياة الاقتصادية قاله أرسطو فى جمل رائعة قلائل فى بداية كتابه السياسة ، حيث يفرق بين « الاقتصاد » أى النشاط الإنتاجى الذى يمارسه البيت الذى يعيش بصفة أساسية فى حالة اكتفاء ذاتى » وبين « جمع المال » أى الاتجار .

ولكن الاقتصاديين أنفسهم فى الاقتصاد التجارى ، وقبل ظهور الاقتصاد الصناعى ، لم يروا إمكانية التوسع . فالأمثلة الاولى عن التكنولوجيا الحديثة ، أى المحاولة المتعمدة لخلق موارد إنتاجية جديدة عن طريق إعادة ترتيب الموارد القديمة ، تنتمى إلى عصر يسبق مذهب علم الاقتصاد بقرون عدة . وجرت أقدم محاولة تنسيقية فى التعدين والعلم المختص بالمعادن فى القرن الخامس عشر ، وهى محاولة تدل على بدء كلا علمى الميكانيكا والكيمياء . فالمصانع الحكومية التى أقامها ريشيلييه فى فرنسا فى النصف الأول من القرن السابع عشر ، والتى طبقت فوراً فى جميع أرجاء أوربا ، كانت تقوم على الاعتقاد بإمكانية التوسع ، وكرست لابتكار أساليب فى الإنتاج ، جديدة وأفضل . إلا أن آدم سميث الذى كتب بعد ريشيلييه بمائة وخمسين عاما لم يعرف سوى طريقة واحدة لزيادة الانتاج ، تلك هى رعاية الموارد الموجودة . وكانت كيفية تحقيق هذا هى المشكلة الكبرى التى حاول حلها التقليد الكلاسيكى كله من آدم سميث إلى جون ستيوارت مل . ولكن القدرة الانتاجية كانت معتبرة هبة من الله ولا يمكن أن تتغير . وعلى أساس هذه الدعوى وحدها يمكن فهم أو تأييد المفاهيم والمذاهب التى طلع بها الكتاب الكلاسيكيون ، وفى مقدمتها مذهب حرية التجارة وفكرة وجود عيار ذهب ذاتى الحركة ويعدل نفسه بنفسه .

وعلى خلاف الاقتصاديين الكلاسيكيين فهم ماركس أن التوسع لازم للاقتصاد الجديد الذى كان قد أخذ فى الظهور فى أثناء حياته . ولكن لم يكن يرى سوى إمكانية واحدة للتوسع ، هى التوسع فى أرض جديدة ، ومن هذا نشأت النظرية الماركسية فى « الامبريالية » كما أخرجها هوبسون ولوكسمبرج وهيلفردنج ، واقتبسها لينين ، وبمقتضاها لابد للرأسمالية من أن تستعبد الآخرين حتى يتسنى لها التوسع . ومنها أيضاً خرجت نظرية هنرى جورج التى تعد الأرض الجديدة مصدر جميع الثراء ، ونظرية فرانز أوبنهايمر التى ترى فى الغزو المبدأ الحركى فى التاريخ . ولكن الواضح أن ماركس والماركسيين لم يعتقدوا أن للتوسع فى حيز الامكان ، أجل ، لقد أقاموا تنبؤهم على الانهيار الحتمى

الرأسمالية اعتقاداً منهم بأن التوسع وإن كان ضرورياً للنظام الرأسمالى ، يستحيل عليه بحكم طبيعته الكامنة أن يتجاوز حدوداً ضيقة مفروضة عليه .

التوسع فى الاقتصاد الصناعى

بهذا يكون التوسع عن طريق الزيادة فى الإنتاجية شيئاً جديداً تماما ، ونحن نأخذه اليوم قضية مسلمة . فنحن نعد من الأمور الطبيعية مثلا أن صناعة الحرير الصناعى زادت كفايتها الإنتاجية مابين خمس عشرة وعشرين مرة منذ أن دخلت فى نطاق العمليات التاريخية منذ ثلاثين عاما خلت - لاعن طرق اختراعات جديدة كبرى وإنما عن طريق الآلاف من التغييرات الصغيرة التى لا تلفت النظر فى التكنيكات والعمليات والمعدات . إلا أن هذا كان يبدو فى نظر عصر سابق على أنه من قبيل المعجزات إن لم يكن من عمل الشيطان وربما كان أيضا غير متوقع تماما ولا يمكن التنبؤ به على حين كان فى إمكان كل مهندس أو كيماوى فى صناعة الحرير الصناعى منذ جيل مضى أن يتنبأ بمثل هذا التطور . حتى وإن لم يستطع القول تماما من أين تأتى التحسينات .

وفى التوسع نجد أن ارتباطاً جديداً للموارد ناتجا عن استخدام التكنولوجيا يترتب عليه تحويل فعلى لموارد قديمة ومستغلة استغلالا كاملا إلى موارد أكبر وأوفر إنتاجا، وبهذا تصبح الموارد فعلا أكثر إنتاجية. ما من موارد جديدة ظلت عاطلة حتى ذلك الوقت ، يجرى الحصول عليها أو تخصيصها ، وما من موارد قديمة كانت تستخدم حتى ذلك الوقت فى نشاط طابعه التهديد ، تستخدم الآن بما يحقق فائدة أكثر . وكذلك كما فى حالة التفسخ ، لا يستبعد نشاط أو يقلل منه بقصد تحرير الموارد لنشاط جديد . إن نفس الموارد المستخدمة فى نفس النشاط تستغل بحيث تصبح قادرة على إنتاج مزيد من السلع ذاتها ، أى أنه بدون أى خفض فى الإنتاج القائم ، وبالتالى بدون التفسخ ، يستطيع الاقتصاد أن ينقل الموارد لإخراج منتج جديد لم يكن فى الإمكان عمله من قبل .

والزيادة فى الإنتاجية تطلق سراح موارد إنتاجية . هذه الإنتاجية المزيدة

لاتعمل بوصفها عائداً عن رأس المال . إن العامل الذى يحقق التوسع ليس الرأسمالى ولكنه المبتكر (١) والتزاوج بين الرأسمالى الجبان بحكم تكوينه وبين المبتكر لم يكن حديثاً جدا فحسب ، بل كان زواجا مفاجئا أيضا. إن الإنتاجية المزيدة عائد متولد من رأس المال ، فهو فائض حقيق .

ويمكن أن تصبح فعالة من الناحية الاقتصادية بطرق أربع . فيستطيع المشروع أن يستخدم رأس المال الذى تحرر ، فى إنتاج المزيد من السلعة ذاتها ، ويستطيع أن يخفض الثمن مع زيادة فى الإنتاج أو بدونها، ويستطيع أن يرفع الأجور الحقيقية، وأخيراً يستطيع أن يظهر الموارد التى تحررت كما لو كانت ربحا ويوزعها .

هذه الوسائل الأربع كلها تعيد توزيع الموارد ولكنها تفيد بصور مختلفة فى حسابات المشروع . فالوسيلة الأولى داخلية بحتة ، وتنعكس فى حساب الكلفة فى المشروع ، ولكن بقدر ما يتعلق الأمر بتقرير الدخل تتجلى الزيادة فى الإنتاجية على أنها زيادة فقط فى القدرة على تحقيق أرباح مستقبلة . وتبدو الطريقة الثانية كأنها نقص فى ربح المشروع بالنسبة إلى الوحدة الواحدة ، وتظهر الثالثة كأنها زيادة فى التكاليف الجارية . ولا تعمل الإنتاجية المزيدة ويعمل التوسع عن طريق الأرباح المعبرة عن الربح ، إلا فى الوسيلة الرابعة أى إن ما هو سداد فعلا لرأس المال يبدو كأنه من الربح الجارى . وبالنسبة إلى هذه الوسيلة وحدها يمكن القول بأن الربح - أو مايعرف فى العادة بهذا الاسم — له علاقة بالتوسع . ومن الوجهة التاريخية كانت الأثمان المنخفضة والأجور الحقيقية العالية دائماً على الاقل فى مثل أهمية الوسائل التى تجعل المنافع الناجمة من ازدياد الانتاجية متاحة للاقتصاد ، باعتبارها سداداً رأسمالياً عن طريق جهاز الربح . لعل الاستثناء الكبير الوحيد من هذه القاعدة هو الروسيا السوفييتية ، حيث تنقل من الوجهة العملية كل الموارد الرأسمالية التى أطلقت سراحها الانتاجية المزيدة ، إلى الدولة فى صورة أرباح .

(١) كان جوزيف شومبيتر أول من ابتدع هذا فى كتابه نظرية التطور الاقتصادى (كبردج ، مطبعة جامعة هارفارد ، ١٩٣٤) والذى سبق نشره عام ١٩١١ فى الاصل الألمانى

الفصل السادس

الربحيـــة والإنجـــاز

بينما تخلق الزيادة فى الانتاجية فائضاً من الموارد ، إذا بها لا تخلق « ربحاً » بالمعنى الدقيق للكلمة ، حتى وإن ظهر على هذا النحو فى الحسابات المالية . وبينما الاحتياطات التى تجنب ضد أخطار المستقبل تظهر فى العادة كما لو كانت ربحاً ، إذا بها فى الواقع تكاليف حقيقية . إن ما جرت العادة على إظهاره « كربح » هو مزيج من الجزاء عن الخطر مقابل التكاليف المستقبلة « للبقاء فى العمل » ومن عمليات السداد الرأسمالية التى تجعلها الزيادة فى الانتاجية أمراً فى حيز الامكان — بل وكقاعدة يزداد المزيج تشوشاً بفعل بنود لا تعكس سوى تغيرات فى القوة الشرائية للنقود .

ولكن « الربحية » مفهوم له معناه فى اقتصاد صناعى . والحق أنها مفهومه الجوهرى ، ذلك أنها المقياس الوحيد الذى نملكه للحكم على الإنجاز الاقتصادى، إنها تقيس كلا من حجم وكفاية الاحتياطيات ضد التكاليف المستقبلة وزيادة الانتاجية . ليس الغرض من المشروع الصناعى أن يحقق ربحا وإنما الغرض منه إنتاج السلع . وليس التشغيل بربح هو الواجب الاجتماعى الملقى على عاتقه ، وإنما واجبه الاجتماعى تجنب الخسارة أولا ، وزيادة إنتاجية الموارد التى يعهد بها إليه ثانيا. ولكن الربحية وحدها هى التى تستطيع أن تقيس أداء هذين الواجبين . ولما كانت قدرة المشروع على إنتاج السلع أو الخدمات ، تتوقف فى التحليل الأخير ، على أداء واجبيه التوأمين نحو المجتمع ، فليس سوى الربحية من شىء يمكن أن يقيس مدى حسن تحقيق المشروع للغرض المتوخى منه .

وثمة مجالات سبعة نحتاج فى كل منها إلى قدر هائل من الدرس والبحث وإعمال الفكر قبل أن يكون لدينا اقتصاد يناسب عصراً صناعيا .

١ — العلاقة بين « الربحية » وأرقام الأرباح التى يبينها من يمسكون الدفاتر والمحاسبون . هذه الأرقام التى تدل على الأرباح هى الشىء الوحيد الذى تسترشد به الإدارة حين تتخذ قراراتها ـ فى اقتصاد جماعى ومخطط كما هى فى اقتصاد يقوم على النشاط الحر ، إنها حتماً أول أداة لقياس الإنجاز وسبر غوره ، وبذلك ينبغى أن تكون أرقام الأرباح أقرب ما تكون إلى تمثيل الربحية . ولكن « ربح » اليوم هو فى أفضل الحالات دلالة غير ناضجة على الربحية ـ حتى ولو اقتصر السبب فى هذا على أن المحاسبة عندنا لا تزال إلى حد كبير تنتمى إلى العصر السابق على قيام النظام الصناعى ، ويراد بها أن تكون قائمة جرد تمثل الماضى بدلا من أن ترسم خريطة المستقبل .

٢ — الوحدة الزمنية السليمة للإنتاج الصناعى : إن السنة التى يبينها التقويم ليست بالتأكيد الوحدة الزمنية السليمة للإنتاج الصناعى . إنها ليست ما نعنيه بكلمة « الجارى » حين نتحدث عن « الإنتاج الجارى » و « التكاليف الجارية » ، التى يمثل الفرق بينها المعين المتاح الوحيد الذى تؤخذ منه الاحتياطيات ضد التكاليف المستقبلة . إلا أن رقم الأرباح الذى تبنى عليه بالفعل جميع المشروعات قراراتها هو الربح السنوى .

والإنتاج الصناعى لا يبدأ ولا ينتهى بإنتاج وحدة معلومة ، أو بإنجاز مهمة معلومة ، فوحدة النشاط الاقتصادى الزمنية بالنسبة إلى الفلاح هى دورة الفصول من البذار إلى الحصاد . وللراعى وحدة زمنية أطول حيث تتراوح دورة إعادة إنتاج القطيع بين سنة وثلاث سنوات أو نحو ذلك . فهل الوحدة الزمنية للإنتاج الصناعى هى الفترة التى تعيش خلالها المعدات الميكانيكية ، وهى فترة طويلة تمتد إلى اثنتى عشرة أو ثلاث عشرة سنة ، ولكنها لا تزال فترة محددة ؟ أم يجب علينا أن نحذو حذو كينز ونطرح جانباً جميع المفاهيم عن فترة زمنية محددة ، ونستخدم بدلا منها مفهوما عن « الإيقاع » rythm مثل « الدورة الاقتصادية » ؟

هذا السؤال مهم بوجه خاص ، لأن أية محاولة لمكافحة البطالة الواسعة النطاق

والمترتبة على كساد خطير ، يجب أن تكون مبنية على وحدة زمنية طويلة الأجل للإنتاج الصناعى .

٣ ــ العلاقة بين الاقتصاد « الحقيقى » المكون من السلع والعمل والخدمات والاقتصاد « الرمزى » الممثل فى النقود . لقد أصبح الاقتصاد «الرمزى» مستقلا إلى حد كبير ، للنقود فيه وظائف اجتماعية ووظائف تتصل بالمكانة، وذلك بصورة مستقلة عن قوتها الشرائية .

٤ ــ تطبيق المفاهيم النظرية عن التكاليف المستقبلة على المشروع العينى والاقتصاد العينى .

٥ ــ التكاليف المستقبلة الخاصة باقتصاد سوق، أو اقتصاد احتكارى واقتصاد جماعى . سبق أن بينت غلبة أخطار معينة فى اقتصاد يقوم على وجود سوق حرة أو فى ظل التخطيط . ولكن المهمة التى يتعين أداؤها هنا مهمة صعبة ومهمة جداً فى الوقت نفسه .

٦ ــ يتعين أن يكون القرار الخاص بحجم هامش الربح فى اقتصاد عينى وبالنسبة إلى مشروع عينى بحيث يغطى بصورة وافية تكاليف الاقتصاد المستقبلة .

ليس لدينا حتى الآن سوى « حدبات » عن هذه المسألة البالغة الأهمية، ورأيى أنه ما من اقتصاد من الاقتصاديات الصناعية الكبرى اليوم يعمل بربحية مناسبة ، فيما عدا الاتحاد السوفييتى . فطبقاً لأفضل الأرقام والتقارير يعادل هامش الربح الروسى من ثلاثة إلى خمسة أمثاله فى الولايات المتحدة ـ وهو تفاوت لا يمكن تفسيره تماماً بعظم درجة عدم التأكد فى ظل اقتصاد مخطط ، ولا بالحاجة إلى درجة أكبر من الزيادات فى الإنتاجية فى اقتصاد يتوسع بمثل السرعة التى يتوسع بها الاقتصاد الروسى .

٧ ــ وأخيراً تأتى الأسئلة التى تصدرت النقاش طيلة قرن أو أكثر : كيف ينبغى

تجميع الاحتياطيات التى تجنب لمواجهة أخطار المستقبل ، ومن ذا الذى يقوم بتجميعها ؟ وكيف ينبغى نقل الموارد التى تحررها زيادة الإنتاجية ومن ذا الذى يقوم بعملية النقل هذه ؟

كاد النقاش العنيف حول هذه الأسئلة يدور تماماً على أساس الاعتبارات الأخلاقية من قبيل تبرير الأرباح ، والعائد العادل عن رأس المال ، وحقوق العمل وضروب الجزاء العادل التى ينبغى أن يحصل عليها ، وما إلى ذلك . هذه الأسئلة لابد أن تبدو فى صيغة مختلفة تماماً إذا لم تتحدث عن الربح عن استثمار ماض، سواء أكان استثمارا للعمل أم لرأس المال ، وإنما تتحدث عن التكاليف المستقبلة وازدياد الانتاجية ، أو بعبارة أخرى إذا لم تتعلق المشكلة بالتبرير الأخلاقى ولكنها تتعلق بالوظيفة الاقتصادية .

فمن الواضح بالدرجة الطيبة مثلا ، وأيا كان الأساس ، أن مساهمة المشروع الفردى فى تكاليف الاقتصاد المستقبلة ، أى التكاليف المستقبلة التى تتحملها المشروعات غير الناجحة ، يجب ألا يحتفظ بها فى داخله ، وإنما يجب توزيعها ، وإلا فسرعان ما يتسلط على الاقتصاد عدد قليل من المشروعات الناجحة جداً . وكذلك يجب توزيع الموارد التى تتحرر بفعل ازدياد الإنتاجية ، خشية أن يحال بين المشروعات الجديدة وبين الوصول إلى الموارد الإنتاجية . ولكن هل التوزيع على المساهمين أفضل طريق لخلق احتياطيات الطوارىء التى يتطلبها الاقتصاد ؟ وهل الأجور العالية أو الأثمان المنخفضة ، أو جهاز التجميع الرأسمالى فى سوق تنافسية لرأس المال ، الطريق الأدعى إلى الرضا لجعل الموارد التى تحررت فى المتناول ؟

ليس لنا أن نتوقع أنه يمكن أو ينبغى الإجابة طبقا للأسس الوظيفية البحتة، على أمثال هذه الأسئلة التى تتصل اتصالا وثيقاً بمركز المجموعات القوية ، والتى تمس معتقداتها الأساسية بصدد بنيان المجتمع . ولكن إذا أقيم النقاش على أساس الوظيفة الاقتصادية ، فقد لا تعود على الأقل مجرد تبرير لمعتقدات أخلاقية وسياسية سابقة فى مصطلحات اقتصادية ، وهو ما كانت عليه دائماً معظم حججنا بصدد

طبيعة « الربح » ووظيفته ومبرره وتوزيعه . إن كل مجال مفرد من هذه المجالات ذو أهمية حقيقية ، وهي في مجموعها تهيء عملا لجيل من الاقتصاديين — وهو عمل يتجاوز كثيراً حدود « الثورة الاقتصادية » التي أحدثتها مدرسة كينز ، والتي قد تؤدي إلى إحياء مذهب حقيقي في « الاقتصاد السياسي » . ولكن غرضنا ليس ابتداع نظرية في علم الاقتصاد الصناعي ، ولكنه دراسة المشروع الصناعي باعتباره مؤسسة اجتماعية وسياسية . ويتحقق غرضنا إذا قررنا المبرر العقلي الذي يكمن وراء أفعال المشروع وسلوكه .

وبذلك يكفي أن نقرر :

١ — أن المبرر لقيام المشروع ، وسلوكه ، وسياساته وقراراته — هذه كلها لا علاقة لها بأي حال من الأحوال « بدافع الربح » .

فأعظم الملائكة ممن يتحكمون في المشروع الصناعي سوف يضطرون إلى أن يجعلوا من الربحية القانون الأول الذي يحكم أفعالهم وسياساتهم ، كما هو الشأن بالنسبة إلى « أشد » رأسمالي « جشع » ، وينطبق الأمر نفسه على أخلص قوميسير ممن لا يسمح لنفسه حتى في أحلامه ، أن يحيد عن الخط الذي يرسمه الحزب . أجل إنها النظرية الشيوعية التي يعتبر حتى الآن أنها تعترف بالربحية على أنها العنصر الحاسم والاعتبار الذي له الغلبة ، في اقتصاد صناعي . فانتزاع الربحية الأسطورية من الميزاب الذي ألقاها فيه ماركس ، وإجلاسها على العرش باعتبارها محبوبة الأمير ، هو جوهر « التنقيح الذي أدخله ستالين » على النظرية الاقتصادية الماركسية .

وكون الربحية المعيار النهائي والحاسم للانتاج الصناعي ، لاعلاقة له برغبة المنظم في تحقيق الربح . والحق أنه لاعلاقة له بأي دافع فردي ، بل ولا يتعين علينا أن نناقش ما إذا كان «دافع الربح » موجوداً وأين يمكن أن نلقاه . إن الربحية أساسها في الضرورة الموضوعية والغرض الكامنين وراء الانتاج الصناعي والاقتصاد الصناعي .

وما يصدق عـــلى « دافع الربح » ينطبق بنفس القوة على جميع النظريات الأخرى التي تفسر اهتمام المشروع بالربحية على أساس الحافز الفردي

مثلما فعل فبلن حين أضاف النشاط الاقتصادى « إلى غريزة المهارة فى الصنعة » ، أو على ضوء الاختلاف الشائع بين المحاسبة « النقدية » و « المحاسبة الاجتماعية » .

وعموماً فسلوك المشروع وسياساته واهتماماته وأفعاله ، كلها مستقلة كلية عن الدافع أو الحافز الفردى . فسواء أكان الإنسان « إنساناً اقتصادياً » أم « إنساناً أخلاقياً » فسوف يتعين على المشروع أن يضطلع بنفس وظائفه فى أى من الحالين . كذلك لا يمكن أن يتغير سلوكه ومبرره العقلى ، أو أن يتأثر بفعل ما يطرأ على الطبيعة البشرية أو السلوك البشرى من تغيير أو تأثير ، أو بفعل التكييف السيكولوجى أو الإصلاح الأخلاقى أو التحول من دين إلى آخر . فالسلوك الذاتى ، والمبرر العقلى الذاتى ، والغرض الذاتى ، هذه جميعاً لا علاقة لها بسلوك المشروع ومبرره العقلى وغرضه ، وكلها يتولد موضوعياً من بنيانه ووظيفته بوصفه مؤسسة .

٢ ــ والمبرر العقلى لوجود المشروع ، وسياساته وقراراته، واحد بغض النظر عن البنيان القانونى أو السياسى المجتمع الصناعى .

للربحية دورها فى ظل النظام الجماعى ، شأنها فى النظام الفردى ، وفى ظل السيطرة والملكية من جانب الحكومة كما تكون فى نظام قوامه المشروع الحر ؛ إذ أنها تضطلع بنفس الطريقة الواحدة تماماً : كذلك لا أهمية لنوع السلع التى يجرى إنتاجها ، وكيفية تسعيرها ، وما إذا كانت تباع فى سوق تنافسية الخ .

وهذا يستتبع أن التغييرات البنائية أو الدستورية الوحيدة التى يمكن أن تؤثر فى سياسات المشروع الأساسية وسلوكه الأساسى ، هى تغييرات فى بنيان أو دستور المشروع نفسه ، فالتغييرات التى تقع فى النظام القانونى أو السياسى ، مهما تؤثر فى معاش الفرد أو حياته ، لا يمكن أن تؤثر فى بنيان المشروع أو سلوكه .

٣ ــ والمبرر العقلى لوجود المشروع ، وسلوكه ، وسياساته وقراراته ، كلها مستقلة تماما عن أسلوب توزيع الأرباح .

إن تحديد من له الحق فى الحصول على نصيب من الأرباح ، مسألة هامة جداً من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية . ولكن بقدر مايتعلق الأمر بتصرفات المشروع وسلوكه ، فتوزيع الأرباح غير ذى صلة بها .

سوف يتعين على المشروع أن يعمل ويتصرف بنفس الطريقة بالضبط إذا كانت الأرباح مجرد أسطورة اخترعها من يمسك الدفاتر لتعليل التكاليف التى لا يمكن تفسيرها فى ظل أساليب مسك الدفاتر التقليدية المعروفة قبل العصر الصناعى .

أجل ، يجب على المشروع أن يبنى تصرفاته على أساس الافتراض بعدم وجود ربح ، أى عدم وجود فائض من الدخل يزيد على الكلفة . يجب أن يعمل على أساس وجود تكاليف فقط — جارية ومستقبلة — وسداد رأس المال الناتج من ازدياد الإنتاجية . فالربح الاحتكارى ، والربح المفاجىء ، والربح الناتج عن مواد مختزنة ، واستنفاد رأس المال ، والمكاسب المتولدة من المضاربة ، وغير ذلك من أمثال هذه الأرباح الظاهرية — هذه كلها قد يكون لها وجود حقا ، وبينما أنها من الواضح «ليست ربحا» من وجهة نظر الاقتصاد بكليته ، فقد تكون مهمة جداً بالنسبة إلى المشروع الفردى . ولكن المشروع فى قراراته الفعلية وسلوكه الفعلى ، يجب أن يفترض دائما أن أى جزء لاحاجة إليه لتغطية التكاليف ، يمثل زيادة فى الإنتاجية . إن « فائض الدخل » — حتى إن وجد بالفعل — لا يمكن افتراضه أو قبوله فى سياسات المشروع وقراراته . وبعبارة أخرى يجب على المشروع أن يبدأ عملياته دائما بالسؤال عما إذا كان دخله الجارى كافيا لتغطية النفقات الجارية والمستقبلة . فإذا كان الرد بالإيجاب فعلى المشروع أن يسأل عما إذا كانت الزيادة فى الإنتاجية من الكبر بحيث تكفى للإبقاء على المشروع بكفاية ، وقادراً على مقاومة التفكك والمنافسة .

٤ — وأخيراً يجب أن تكون الربحية المعيار الذى له السيادة فى المشروع والمبرر لوجوده . إنها التعبير عن مسئوليته أمام نفسه وأمام المجتمع .

إن الإنتاج الصناعى يتركز على المستقبل . وخطر وقوع خسائر فى المستقبل هو مشكلته الأولى ، ومنع أمثال هذه الخسائر يعتبر قانونه الأول . يجب دائما تصميم الإنتاج الجـــارى ، على أساس التـكاليف المستقبلة ، وأن يحول دون الخسائر المستقبلة ، وأن فائض الدخل الجارى على التـكاليف الجارية — أو هامش الربح بتعبير آخر — يجب على الأقل أن يوازن الأخطار . والقانون الثانى الذى يسير عليه المشروع هو قانون زيادة الإنتاجية . فالتـكاليف المستقبلة وزيادة الإنتاجية ، كلاهما لا يمكن أن يقاس إلا بمقياس الربحية . ولذلك يجب أن يقيم المشروع نفسه على أساس الربحية وأن يتقبلها هاديا لسياساته ، وحكما على إنجازه ، ويجب على المجتمع أن يقيس إنجاز المشروع بمقياس الربحية نفسه .

القسم الثانى

مشكلات النظام الصناعى : الصراعات الإقتصادية

الفصل السابع

المشكلة الحقيقية في الصراع على الأجور

إن النقاش الذى أجريناه بصدد حاجات المشروع ومتطلباته ومسئوليته الاجتماعية عن الإنجاز الاقتصادى ، ربما يبدو فى مذاق طبق قديم لم يتحسن كثيراً برغم ماغلف به من المصطلحات المجردة . وربما يكون له رنين تلك الإعلانات عن « الحقائق الاقتصادية » والتى يشغل الواحـــد منها صفحة كاملة وتنشرها الرابطة القومية لرجال الصناعة لإثبات الطابع المقدس « لنظام المشروع الحر » . أو أنه يذكر بدلا من ذلك ، أولئك الذين هم على معرفة باقتصاديات الخط الحزبى الواحد للشيوعية ، بالحجج الرسمية التى تساق دفاعا عن رأسمالية الدولة السوفييتية بما تنطوى عليه من هامش للربح مرتفع للغاية ، وعن اهتمامها الخالص بالربحية وزيادة الإنتاجية . بل وقد يتوقع القارىء أن مناقشتنا لضرورة ووظيفة الربحية وازدياد الإنتاجية ، تؤدى مباشرة إلى تمجيد بالغ لجمال النظام الاقتصادى القائم ومنافعه ، وإن ظل السؤال قائما حول ما إذا كنت سوف ألوح بعلم المشروع الحر أو النظام الجماعى .

إن الربحية وزيادة الإنتاجية من متطلبات المشروع ، ولكنهما ليستا من متطلبات عضو المشروع ، أو من الأغراض التى يتوخاها . فهما فى أفضل الحالات غير ذى صلة بحاجاته وأغراضه الاقتصادية ، إن لم تكونا فى تعارض ظاهرى أو حقيقى معهـــا . وبذلك ففرض معيار الربحية وزيادة الإنتاجية على عضو المشروع ، يجب أن يبدو بالنسبة إليه تحكميا ، إن لم يكن معاديا ، بحيث يجعلهما يظهران بمظهر الشىء الغريب والضار .

ونفس الحقيقة التى ترى أن الربحية يجب أن تكون قانون المشروع ، تكمن وراء الصراعات الاقتصادية بالمجتمع الصناعى . إنها تكمن وراء الصراع حول

الأجور ، ووراء مقاومة العامل لزيادة الإنتاجية التى لاتشكل منها قواعد .

والقيود التى تفرضها النقابة على الإنتاج أو على استخدام العدد الجديدة ، ليست إلا جزءاً صغيراً . وأخيراً تكمن هذه الحقيقة وراء معارضة العامل لمبدأ الربحية ذاته الذى يهدد نفس بقاء نظام « المشروع الحر » — بل ويهدد إلى مدى أكبر — التجارب التى تجرى الآن بأوربا ، فى « الاشتراكية الديموقراطية » .

٭ ٭ ٭

يندر أن يمر يوم لا تصدر فيه الصحف ، وقد احتل الصراع حول الأجور العناوين الرئيسية فيها . فالصراعات حول معدلات الأجور هى لب معظم المنازعات الصناعية والسبب الذى يعزون إليه معظم الإضراب . ولكن ، هل من مشكلة تتعلق بالأجور ؟ أم أن الصراع حول الأجور إن هو إلا صراع غير حقيقى يمثل على المسرح بحيث يخفى مشكلات مختلفة تماما ، تدور حول القوة والمواطنية ؟ لقد أظهرت كل دراسة عن العمال الصناعيين أن معدلات الأجور لاتشغل المقام الأعلى فى أذهانهم فالفوارق فى معدلات الأجور بين مختلف الوظائف قريبة جداً إلى قلوب العمال لأنها الأساس الذى تقوم فوقه المكانة الاجتماعية . ولكن معدلات الأجر المطلقة ليست مهمة جداً إلا فى النادر . إن لها أهمية كبيرة — وقد تكون حقاً أهم شىء — فى اقتصاد قريب جداً من الكفاف ، أى فى المراحل المبكرة جداً من التصنيع . وكذلك لها أهميتها فى حالة حدوث تضخم حين لاتلحق الدخول تماماً أبداً بالأثمان . وبخلاف هذا لاتشغل معدلات الأجور مكاناً عالياً جداً فى اهتمامات العمال .

سر هذا اللغز أن معدل الأجر هو الرمز التقليدى الدال على الصراع الحقيقى وليس على المشكلة ذاتها . إن المشكلة الأساسية هى صراع بين وجهة نظر المشروع إلى الأجر كتكلفة ، ووجهة نظر العامل إليه على أنه دخل . وبعبارة أصح نقول إن المشكلة الحقيقية ليست اقتصادية ولكنها مشكلة حول طبيعة الأجر ووظيفته ، بمعنى : هل تكون حاجة المشروع أم حاجة العامل الأساس الذى يقوم عليه تعيين وظيفة الأجور ؟ وهل يعتبر الأجر أصلا كلفة جارية يجرى تحملها سداداً

لثمن سلعة تستهلك فى العملية الإنتاجية ؟ أم أنه أصلا كلفة مستقبلة للمحافظة على موارد الإنتاج البشرية وزيادتها ؟

الأجر كـكلفة جارية

من وجهة نظر المشروع يعتبر « الأجر » بالضرورة جزءاً من وحدة كلفة الإنتاج . إنها ذلك الأجر البالغ ١٫٦ من الدولار فى كل زوج من الأحذية ، أو تكاليف الأجور المباشرة البالغة ٤٠٠ دولار فى السيارة الجديدة ، وسواء يُدفع الأجر حسب نظام القطعة أو الساعة أو الأسبوع ، فلا بد للمشروع دائما من اعتباره أجراً على أساس القطعة . وهذا يستتبع أنه يجب على المشروع أن يتطلب تكاليف عمل مرنة . فلكى يظل المشروع على قيد البقاء ، وخل عنك أن يكون مجزيا ، يجب أن تتمشى تكاليف الأجور بالنسبة إلى الوحدة ، مع ثمن بيع السلع التى ينتجها . وكلما عظمت أهمية الأجور فى التكاليف الكلية ، أى كلما زاد استخدام العمل فى العملية اشتدت بطبيعة الحال هذه الحاجة إلى معدل أجور مرن .

ولكن يجب أن تتحرك أيضاً تكاليف العمل مع تقلبات الإنتاج . إن مرونة كشف الأجور الكلى عامل رئيسى فى مقدرة المشروع على أن يظل حياً بعد وقوع نكسة فى الأعمال . فكلما زاد النقص فى الإنتاج والذى يستطيع المشروع أن يتحمله دون أن يضطر إلى العمل بخسارة ، كان من الواضح أن تعظم قوته الاقتصادية على المقاومة ، وأن تعظم فرصة بقائه على الحياة . ليست تكاليف العمل بالتكاليف الوحيدة طبعاً ، ولكنها الوحيدة التى ليست مرنة تماماً ولا تتكيف ذاتياً كما هى حال تكاليف الخامات ، ولا جامدة وثابتة تماماً مثل التكاليف الرأسمالية . إنها التكاليف الوحيدة التى يمكن أن تكون مرنة أو ثابتة ، وهذا متوقف على سياسة المشروع ، ومن هنا فهى التكاليف الجوهرية الحاسمة فهى قد تهبط بفعل خفض فى معدل الأجور أو بسبب خفض فى عدد العمال . أما أن أية طريقة هى أكثر تحقيقاً للوفورات ، وأكثر احتمالا فى أن

تساعد المشروع على تفادى عاصفة تهب عليه ، فأمر متوقف على الصناعة .
ولكن العبء المرن من العمل شىء حيوى بالنسبة إلى جميع الصناعات وجميع
المشروعات .

ليس معنى هذا أن المشروع فى حاجة إلى معدل أجور أو عمالة منخفض ،
إذ بالعكس قد يشكل معدلا عاليا للأجور ، كلفة أجر أقل انخفاضاً بكثير بالنسبة
إلى الوحدة من الإنتاج ، وقد يولد درجة أكبر بكثير من الجهد الإنتاجى
والكفاية الإنتاجية — وهذه هى الحجة التى بنى عليها هنرى فورد سياسة أجر
الخمسة الدولارات فى اليوم عام ١٩١٤ ، والتى تكمن وراء جميع خطط الحوافز
عن طريق الأجور . يجب أن يعارض المشروع فقط فى أى شىء يسفر عن جمود
التكاليف الممثلة فى الأجور ، أو فى أى شىء يرفع الحد الأدنى من كلفة الأجر
بالنسبة إلى الوحدة من الإنتاج ، أو الحد الأدنى من القوة العاملة اللازم لتشغيل
المشروع . ولكن بيت القصيد الحقيق هو أن على المشروع أن يعتبر « العمل »
سلعة تشترى طبقاً للمستوى السائد من الانتاج ، ويحدد ثمنها طبقا للمستوى السائد
من الأثمان .

الأجر كدخل

غير أن الأجير لا يمكن أن يعتبر الأجر جزءاً من تكاليف الوحدة .
فإنه دخله ، أى أساس ميزانية أسرته ، أو أساس معاشه ومعاش زوجه وأطفاله .
وهو لا يستطيع أن يتقبل العمل — أى يتقبل نفسه — على أنه سلعة ؛ بل
ولا يستطيع أن يفهم هذه الفكرة لأنها تتعارض مع كل حقيقة مفردة فى نطاق
تجربته وتنكر كل حاجة مفردة من حاجاته . من وجهة نظر المشروع تدخل فى
المنتج المساهمة التى يقدمها العامل ، ويجرى استهلاكها فى عملية الإنتاج . فالأجور
« كلفة جارية » . ولكن النفقات التى يتعين على العامل أن يغطيها عن طريق
أجره ، هى دفعات على حساب « تكاليف » الاقتصاد « المستقبلة » أى إنها
مدفوعات لازمة للإبقاء على موارد الإنتاج البشرية وإحلال غيرها محلها ، وهذه

الموارد هى العامل نفسه وزوجه وأطفاله . ولذلك يجب أن يطالب العامل بدخل ثابت بدرجة معقولة ، فضلا عن دخل مأمون بالدرجة المعقولة . وفوق كل شىء يطالب بدخل يمكن التنبؤ به ، ويضع على أساسه خططه وميزانيته . ومن هنا إصرار العامل على « الأمن » باعتباره حاجته الأولى وأعظم أهمية بكثير من معدل الأجر .

والصراع بين الأجر باعتباره كلفة ، والأجر باعتباره دخلا ماهو إلا وجه واحد من المشكلة . فالأجر فى نظر المشروع مسألة اقتصادية بحتة فى الواقع ، ولكنه بالنسبة إلى العامل ، مرادف « للعمل » و « الوظيفة » . إن الوظيفة والعمل فى مجتمع صناعى أعظم بكثير من كونهما مصادر دخل . فالإنسان المتعطل إنسان سليب من الحقوق المدنية . إنه يفقد مكانته الاجتماعية وكرامته ، وفى خطر من أن يفقد احترامه لنفسه ، فضلا عن احترام أسرته له . ولذلك يجب أن يبدو عبء أجر مرن فى نظر العامل على أنه إنكار لمواطنيته الكاملة وكرامته الإنسانية .

إن إخراج العامل فى أوقات الكساد لاينطوى على نقد شخصى ، ولكن تفرضه على المشروع قوى اقتصادية موضوعية لاسلطان له عليها . ولكن المشكلة هى بالضبط هذا الإخضاع لمواطنية العامل وشخصيته لقوة غير شخصية أومبهمة. قد يكون الطرد بسبب سوء السلوك أو انعدام الكفاية ـ أو لأن الرئيس يريد منح الوظيفة لصهره ـ حكماً بالإعدام الاقتصادى . وقد يكون جزاء عادلا أوعملا تعسفيا بحتا وظالما . ولكنه لايقرر المبدأ الذى يقول إن وصول العامل إلى الفعالية الاجتماعية والإشباع الاجتماعى ، وصول جدى . وبذلك فاعتبار العمل سلعة يتعارض مع حاجات العامل الاقتصادى ، ومع حاجاته الاجتماعية والسياسية أيضا .

الحقيقة القاطعة أن كلا من آراء المشروع وآراء العامل صحيحة ، وضرورية حقا . ودعاوى الطرفين قائمة على أساس قوى . ولذلك يجب أن تتلمس حلا يحقق

مطالب المشروع بشأن تكاليف أجر مرنة تقوم على وظيفة الأجر باعتباره كلفة الوحدة ، ويحقق مطلب العامل باعتبار الأجر دخلا وأساسا للمواطنية ، يجب أن نجد أساسا للأجر ، « يرضى وجهة نظر المشروع » و « وجهة نظر العامل » فى نفس الوقت الواحد .

* * *

وثمة سبب من الأسباب الرئيسية التى تجعل الصراع بمثل هذه الحدة والمرارة . ذلك أنه يدور بالضبط حول معدلات الأجور . إن كون هذه المعدلات البؤرة التى تتركز عليها الأنظار ، أمر قليل الأهمية بالنسبة إلى أى من الطرفين . لقد كانت السياســـة التقليدية فى الأجور « تتجه » فى الواقع « الاتجاه الذى يراه المشروع » ، ولكن من المشكوك فيه جدا أن كان التطبيق داعيا إلى رضا المشروع. وقد يكون المشروع نفذ مايقصده ، من حيث المبدأ ، ولكنه خلال التطبيق تخلى عن جوهر المبدأ كله تقريبا .

إن صرح الأجور اليوم ، وإن تركز على معدل الأجر ، لايتيح للمشروع مايتطلبه هو - والاقتصاد - من مرونة عبء الأجور . فقد تجمدت هذه المعدلات عندنا فى المستوى العالى ، ورفعت مستوى النشاط والذى عنده لايزال المشروع يعمل دون أن يعانى الخسارة ، وهو مستوى يعلو على معدل العمليات التى يمكن أن تأمل مشروعات كثيرة الاحتفاظ به خلال الدورة الاقتصادية . وهذا يشكل تهديداً للاستقرار الاقتصادى ، فأى انتكاس طفيف فى الأعمال ، أو فى مستوى الأثمان قد يصيب حتى المشروع المستقر بخسارة ، وقد يسفر عن عمليات من الاستغناء الجماعى عن العمال ومن إغلاق للمصانع على نطاق كبير ، مما يمكن أن يؤدى بسهولة إلى نشوء حالة ذعر .

وهذا لايعود بالنفع على العمال ، بل على العكس من ذلك يعظم عن ذى قبل مايشعرون به من القلق . لكنهم يواصلون الضغط من أجل أعلى أجور وأشدها جمودا ، مادامت معدلاتها هى المركز الذى يحدد الأجور وسياستها . وسوف

يطالبون المشروع أو الحكومة فى الوقت نفسه بضمانات تكفل العمالة الكاملة حتى تعوض القلق المتزايد . وبهذا فوضع التأكيد على معدل الأجور يهدد بحرمان المشروع من مرونة هذه المعدلات ومن مرونة القوة العاملة أيضا ، ويهدد بتجميد عبء الأجور عند المستوى المالى الذى بلغته - وهو شيء لايستطيع المشروع أو الاقتصاد أن يعيش من بعده .

كذلك فالتركيز على معدل الأجر يجعل أيضا من العسير جدا على أية نقابة عمالية أن تتقبل المسئولية عن سياسة عاقلة للأجور . فبسبب الاتفاقات المتعلقة بمعدل الأجور أصبح المعدل الأعلى للأجور - بدلا من الحد الأقصى من العمالة أو من الدخل للأعضاء - هو رمز القوة النقابية والمحك الذى تختبر به القيادة النقابية ، فمن المستحيل أن يسلم الزعيم النقابى بأن فى الإمكان أن تهبط الأجور ، مثلما يستحيل على رجل السياسة أن يسلم فى وسط حرب بأن بلاده يمكن أن تكون على خطأ . وقبول صرح أجور مرن ، بله قبول خفض فيها ، لن يكون قبولا للهزيمة فحسب ، ولكنه « طعنة فى الظهر » ويعتبر خيانة عظمى . [1] وهذا لايجبر النقابة على الدخول فى حرب دائمة ضد المشروع فحسب ، بل ويخلق صراعا داخليا بين مصلحة من يحصلون على أكبر دخل ممكن وأعظمه استقرارا ، ومصلحة النقابة والزعيم النقابى فى تحقيق أعلى معدل للأجور مؤقتا .

ولقد أمدتنا نقابات المشتغلين بحرف البناء بمثال طيب جدا خلال الكساد الأخير ، إذ أبت الموافقة على أى خفض فى المعدل الرسمى للأجور ، وإن غيرت موقفها حين قبل أعضاؤها العمل بأجور تقل عن المستوى المحدد من قبلها . ولكن نفس مشروعات البناء التى كانت تهيء أكبر قدر من العمالة - أى المشروعات

---

(١) كما أوضح آرثر م . روس فى كتابه Trade Union Wage Policy (بركلى : مطبعة جامعة كاليفورنيا ، ١٩٤٨) فان هذا المعنى السياسى والرمزى لمعدل الأجور يجعل من العبث أية محاولة لتفسير سياسة النقابات بشأن الأجور بعبارات معقولة من الوجهة الاقتصادية . وعموما فكتاب روس هو خير تحليل للسلوك الفعلى من جانب النقابة والزعيم النقابى فى ظل تحديد الأجور التقليدى .

الكبيرة — لم يكن يسمح لها بالطبع أن تدفع أجوراً تقل عن تلك المستويات ، ولذلك لم يكن فى الإمكان القيام بالكثير منها على الإطلاق .

لاعيب بالطبع فى المساومة الجماعية بشأن الأجور . والحق أنه لما كان الصراع يدور حول أغراض الطرفين وحاجاتهما ، فلا سبيل إلى معالجته بنجاح إلا بالمساومة والمفاوضة بين ممثلى كل من المشروع والعمال . كذلك فالمشكلات الحقيقية اقتصادية واجتماعية ، وبذلك فإن المزيج من الحجج الاقتصادية وضغط القوة أى المساومة الجماعية بمعنى آخر ، يبدو مناسبا .

ولكن إذا تركزت المساومة الجماعية على معدل الأجر ، فلن تؤدى أبداً إلى أى حل ، ذلك أن الطرفين يتصارعان على رجل من القش أعد خصيصا كى يطرح أرضاً . فبدلا من مهاجمة مشكلة مشتركة عن طريق الصراع والتفاهم بين الطرفين تهوى المساومة الجماعية إلى مبارزة يتبادلان فيها شد الشعر والشتائم ، أو إلى سباق تسلح استعدادا لحرب صناعية أكبر وأفضل لا يمكن لأحد أن يفوز فيها .

وأخيراً يميل الاتفاق بشأن معدل الأجور إلى تركيز جميع المشكلات والمسائل الخلافية فى المصنع ، على صراع لا يمكن فضه أو التوفيق بين الأطراف المشتبكة فيه ، وهذا لابد أن يخلق صراعا من كل مسألة خلافية فى العلاقة بين الإدارة والنقابة ، أى بين المشروع وعماله ، وحتى المجالات التى تكون فيها مصالح الطرفين وأغراضهما متطابقة بصورة جوهرية — كما هى الحال بالنسبة إلى كل شىء تقريبا يتعلق بالبنيان الاجتماعى لمجتمع المصنع وتنظيمه — هذه المجالات تصبح ساحات قتال بدلا من أن تكون أرضاً مشتركة ، فالتركيز فى معدل الأجور يشيع مرارة فى العلاقة بأسرها ويسمم جو الحياة الصناعية نفسه .

إن تغيير بؤرة الاهتمام هو فى مصلحة المشروع إلى درجة كبيرة جداً ، وهو قطعا فى صالح المجتمع . وأكثر من هذا كله فهو فى صالح النقابة .

والأسلوب الحالى يجعل النقابة فى النهاية فى موقف المعارضة للمجتمع الذى يجب أن يصر على مرونة تكاليف الأجور ، وعلى أن لتحقيق الحد الأعلى من

العمالة الأولوية على تحقيق الحد الأعلى من معدلات الأجور ، وما من حركة نقابية فى وسعها أن تقف موقف المعارضة إزاء المجتمع .

كذلك لابد للأسلوب الحالى من أن يؤدى فى النهاية إلى تثبيت الأجور بقرار تصدره الحكومة - حتى وإن أخفق مثل هذا القرار فى مصارعة المشكلات الخلافية الحقيقية . فتثبيت الحكومة لمعدل الأجور يقوى الاتجاهات الاحتكارية ويضعف بشكل خطير المشروع الصغير والمتوسط ، فالحكومة ملتزمة بوضع نمط للأجور على نطاق قومى لصناعة بأسرها — وسوف يعد مثل هذا النمط بحيث يتلاءم مع القدرة المالية لأكبر الوحدات وأقواها ، وتصبح السيطرة على الحكم والسياسة العامة أسلحة فى الصراع على الأجور ، وتتعرض الحكومة الحرة للتهديد ، ولكن إملاء الحكومة للأجور سوف يكون بالنسبة إلى النقابة العمالية إجراء مميتا تماما ؛ إذ يقوض دعائمها إلى الحد الذى يفقدها تأييد جماهير أعضائها ، وقد يعبىء ضدها أيضا الرأى العام - بما فى ذلك أعضاء النقابة - باعتبارها جماعة ضغط أنانية تسعى وراء أغراضها الذاتية وتخضع الخير المشترك للجشع القصير النظر .

بذلك يكون للنقابة من الناحية النظرية أكبر المصلحة فى إجراء تغيير ، مثل هذا التغيير سوف يكون من الناحية العملية ، من العسير للغاية أن تقبله النقابة ، ولا نقول أن تبدأ به ، لقد أصبحت المساومة على معدلات الأجور البقرة المقدسة عند الحركة العمالية ، وشعاراً مليئاً بعواطف تتجاوز كثيراً طاقتها على حملها ، واكتسبت القيادة العمالية مصلحة راسخة فى الاتفاقات الخاصة بمعدلات الأجور ، إن المؤهل الذى تتميز به القيادة العمالية هو إلى حد كبير المهارة فى الاشتباك فى الحرب الدائرة حول المعدلات ، وبذلك فتحدى الاتفاق ، ونبذ أسطورة صراع الأجور باعتباره صراعا على المعدلات ، سوف يتطلبان درجة عالية من النزاهة والشجاعة من جانب كل من إدارات المشروعات والقادة النقابيين .

الفصل الثامن

مقاومة العامل لزيادة الإنتاج

إن الرغبة فى توافر « الأمن » تكمن أيضاً وراء مقاومة العامل لازدياد الإنتاجية والتقدم التكنولوجى . لاشك أن لعوامل أخرى دخلها فى الأمر . الخط الفاصل بين زيادة الإنتاجية عن طريق إجراء تحسين فى العدد والأساليب وبين زيادة الإنتاج عن طريق « الإسراع » بالعملية الإنتاجية ، خط يسهل طمسه . وتقول الحجة الشائعة: « لماذا أكسر رقبتى كى يكون فى إمكان زوجة رئيسى الحصول على معطف ثان من الفرو ؟ » . هذه الحجة تدل على صلة وثيقة بين المعارضة فى زيادة الإنتاجية والمعارضة فى الربح . غير أن الذى يعنينا هنا هو المقاومة الأعم والأكثر أهمية بصورة لا متناهية ، للأساليب الجديدة ، والعدد والعمليات الجديدة ، وباختصار مقاومة التغييرات التكنولوجية .

إن معارضة التحسين التكنولوجى قديمة قدم الآلة الميكانيكية ، ولكن أصبحت تخفيها مشكلة الأجور والمعارضة فى الربح ، وكلتاهما لم تكتسب أهمية إلا بعد ذلك بوقت طويل ، على الأقل فى صورة منظمة . بل وقد يظهر لدى النظرة الأولى أن المعارضة فى التقدم التكنولوجى أصبحت اليوم مسألة صغرى . إن موقف العامل تجاه الآلة وتجاه التكنولوجيا بوجه عام ، طرأ عليه بالتأكيد تغيير أساسى منذ أيام « محطمى الآلات » ، من أتباع لود ، منذ قرن مضى ، أما إن التقدم التكنولوجى مفيد ، ويرفع مستوى عيش العامل ، ويخلق الأشغال بدلا من أن يحطمها ، تقول إن هذه جميعاً من الأمور التى تتقبلها الأغلبية الكبيرة من العمال .

ولكن هذه الحجج موضع القبول باعتبارها تقريرات عامة . وعندما يصل إلى ما هو معين ومحسوس ، أى عندما يصل الأداء من جانب العامل ، فإن التحسين التكنولوجى لا يزال يعتبر عدوا . ولا يزال موضع المقاومة من جانبه بكل ما تحت

يده من الوسائل . وثمة سبب طيب جداً يدعو إلى الاعتقاد بأن هذه المقاومة آخذة فى النمو ، مما جعل مراقباً فى مجلة مثل ألا يكونوميست اللندنية ، يعتبر ذلك فى ذاته التهديد الكبير الموجه إلى سير النظام الصناعى البريطانى .

وتتجلى المقاومة فى « التقليل من السرعة فى العمل » وغيرها من قواعد التقييد التى تضعها النقابات السائدة بوجه خاص فى الصناعات الأقدم عهداً والتى تحكمها التقاليد ، مثل مد الخطوط الحديدية والبناء . ولكن هذه القيود السافرة على الكفاية والإنتاجية ليست سوى ذلك الجزء من جبل الجليد والذى يظهر فوق سطح الماء ، إذ أهم منها بكثير القيود الخفية ، غير المكتوبة وغير الرسمية ، التى قررها العرف والقانون العام فى كل مصنع . فكل دراسة لعملية صناعية ـ سواء كانت خاصة بعملية الصنع أو كتابية ـ كشفت عن تنظيمات لتقييد الإنتاجية والإنتاج . إنها تنظيمات غير مكتوبة ولكنها صبت فى قالب من حديد ، وتقتصر فى بعض الحالات على أن تحدد بصورة ضمنية حصصاً للانتاج ليس من السداد أن يتخطاها العامل ، غالباً ما يبتدع العمال طرقا لأداء أعمالهم على وجه أفضل وأسرع ، كابتكار عدة جديدة أو تنظيم جديد للأدوات أو المواد ، بل وقد يبتكرون عملية جديدة أحياناً . لكن هذه المخترعات يجرى إخفاؤها بعناية عن المهندسين ورجال الإنتاج ، ولا تستخدم لزيادة الإنتاجية ، ولكنها بدلا من هذا تستخدم فى إخراج الإنتاج الرسمى المقرر بقدر من العمل أقل .

والمحاولات التى تبذل من أجل التغلب على هذه القيود غير الرسمية قد لا تقويها فحسب ، بل وقد يستخدمها العمال لتنفيذ قانونهم المتعلق بالإنتاج . ففى مصنع كبير للحلوى فى الغرب الأوسط ، مثلا ، تدفع للقائمين بالتعبئة أجور تزيد كثيراً على المعدل إذا تجاوز إنتاجهم اليومى المستوى المقرر ، فيحاول كل فريق منهم إنتاج عدد عجيب حقا من الصناديق الملأى بالحلوى ، مرة كل أسبوع وبذلك يحصلون على أعلى مكافأة . ولكن فى جميع الأيام الأخرى لا يقوم الفريق إلا بتعبئة ذلك العدد من الصناديق حتى لا يهبط عن المستوى العادى . إن فى وسع كل عامل أن

يحصل على جزاء أوفى لو أنه تجاوز حصته كل يوم بنسبة صغيرة . إلا أنه يحول أيضاً دون أية زيادة فى الحصة المقررة من الإنتاج . . والحقيقة أنه خلال اليوم المخصص لكل فريق كى يحقق رقماً قياسياً من الإنتاج ـ وهو نفس اليوم فى كل أسبوع ـ فالمتوقع من جميع الفرق الأخرى فى حجرة التعبئة أن تساعد « الستخانوفيين » فى ذلك اليوم .

الواضح أن تنظيما بمثل هذا القدر من التعقيد والوضوح ـ وهناك تنظيمات أخرى كثيرة شبيهة به ـ لا يمكن أن ينجح دون أن يعلم به مقدم العمال وملاحظ المصنع . غير أن الرؤساء تعلموا أن أية محاولة لخرق شريعة الانتاج فى الأقسام التى يتولونها ، لن تسفر إلا عن متاعب خطيرة . كما أنهم كقاعدة ، يعطفون على موقف العمال ـ بل قد يشاركونهم فى الخوف من فقدان وظيفتهم إذا حدثت زيادة فى الإنتاجية .

ومهندسو الإنتاج أنفسهم الذين ظلوا زمناً طويلا يميلون إلى انتقاد المقاومة من جانب العامل باعتبارها « رجعية » أو تكاسلا سافرا ، يبدو أنهم تعلموا فى العهد الأخير درسا . وهذا فى ظنى يفسر ما تلقاه خطط الحوافز الممثلة فى الأجر من شعبية . ولكن تجربة أمثال هذه الخطط أثبتت أن ضررها قد يكون أكبر من نفعها . إنها لا ترفع الإنتاج إلا حيث يكون من المحقق أن الزيادة فى الإنتاجية لن تعمل على الخفض فى عدد الوظائف .

ليست المشكلة أن العامل يعارض طرقا جديدة وأفضل لأداء العمل . بل على العكس فإن كل تجربتنا ـ مع « نظم الايحاء » مثلا ـ تبين أن العامل الأمريكى يبدى اهتماماً عميقاً بالتحسين الفنى ، وقادر بنفسه على أن يجد طرقا أفضل لأداء العمل . ولكن لا يسعه إشباع هذا الاهتمام أو استخدام هذه القدرة

كذلك ليست المشكلة مشكلة جهل بمنافع التقدم التكنولوجى وازدياد الإنتاجية . قد يعرف العامل حجج رجل الاقتصاد ويقتنع بها . ولكنه لا يستطيع أن يطبق منطق هذه الحجج على عمله هو . إنها حجج سليمة « بالنسبة إلى المجموع »

و « فى الأجل الطويل » ، ولكنها ليست كذلك بالنسبة إلى عامل فرد وعلى الفور. والأمل فى مزيد من الوفرة والعمالة بعد عشرين عاماً ليس بديلا مناسباً عن التعطل وانحطاط المركز الاجتماعى اليوم . كذلك تفترض الحجج التقليدية إمكانية نقل المهارة فضلا عن تنقل العمل من منطقة إلى أخرى ، وكلاهما فى الحقيقة محدود للغاية حتى بالنسبة إلى العمل « غير الحاذق » ، بل وحتى فى بلد متنقل ـ أكاد أقول بلد شبه رحل ، كالولايات المتحدة .

ليس خوف العامل من فقدان عمله فحسب هو الذى يؤدى إلى مقاومة زيادة الانتاجية ، ولكنه أيضاً خوفه على وظيفة جاره ، وقلقه بصدد مستقبل الجماعة التى يعيش فى وسطها ، وبصدد النظام الاجتماعى والاقتصادى ونظام المرتبة الاجتماعية فى مجتمعه بأسره . وهكذا يعبىء ضد زيادة الانتاجية العادات والقيم البناءة التى تسود حياة الجماعة ونظام الجماعة ، وهى العادات والقيم التى يتوقف عليها نفس تماسك أى مجتمع .

ومقاومة التقدم التكنولوجى ليست بالكلية نتيجة مترتبة على الشعور بالقلق الاقتصادى . فالقلق النفسى الذى يساور العامل فى المصنع القائم على الإنتاج الكبير ، والخوف من الجديد ، والإخفاق فى فهمه ، والحاجة إلى تغيير ما أصبح مألوفاً ـ كل هذه عوامل قوية .

ولكن فى أساس مقاومة العامل للتغيير التكنولوجى يكمن الصراع بين العمل كسلعة ، والعمل كمصدر دخل . فازدياد الإنتاجية يفرض على العامل ذلك الخطر من الإهمال والذى يشبه الخطر الذى يفرضه التغير التكنولوجى على المشروع . فى إمكان المشروع أن يحتاط ضد هذا الخطر بتجنيب جزء من إنتاجه الجارى من جهة ، وبقيادة التغيير التكنولوجى من جهة أخرى . أما العامل الفرد بوجه عام فلا يملك وسيلة يحمى بها نفسه . فهو كقاعدة ، لا يستطيع أن يكون احتياطات لاتقاء الخطر أو لا يستطيع حتى تقويمه . ولن يفيده على الإطلاق أن يحسن كفايته أو إنتاجيته .

يمكن أن يكون المرء أحسن عامل فى لف الصلب بالبلاد ، ولكن إذا تغير لف الصلب من عملية يدوية إلى عملية أوتوماتيكية ، أو إذا نقل المصنع الذى يعمل فيه إلى مسافة تبعد خمسمائة ميل عن مكانه الاصلى ، فقد وظيفته مهما تكن مهارته فيها.

لذلك فالحل الممكن الوحيد هو النظر إلى خطر البطالة التكنولوجية على أنها خطر حقيق يتعرض له المشروع ، واتخاذ الحيطة دون وقوعه إما عن طريق المدخرات الناتجة من الأساليب والعدد الجديدة ، وإما من الإنتاج الجارى .

قد يبدو هذا كأنه حجة تؤيد نظام « أجر الفصل » الذى طبقته صناعات كثيرة، ولكن هذا الأجر عادة منخفض بحيث لا يزيد على كونه تعزية للعامل. وفى الوقت نفسه يفرض على المشروع عبئا هو من الثقل بحيث يجعله إجراء غير عملى بوجه عام : وفوق كل شيء فهو يضع التأكيد على النواحى التى لا تستأهله . إنه يعاقب المشروع بسبب ازدياد الإنتاجية . إلا أنه لا يزيل خوف العامل منه . إن البرنامج العملى للتغلب على مقاومة زيادة الإنتاجية يجب أن يحاول منع الاختلال التكنولوجى عن طريق التخطيط الدقيق للمستحدثات ، والتعاون الوثيق مع العمال وتدريبهم من جديد ووضعهم فى الأماكن المناسبة . ويجب أن يكون أجر الفصل آخر إجراء يتخذ ، على ألا يطبق إلا فى عدد قليل من الحالات .

وكمدخل إلى مثل هذا البرنامج كان المشروع الذى وضعه فيليب موراى رئيس مؤتمر المنظمات الصناعية حالياً .(١) وكان الغرض من المشروع إعادة استيعاب العمال الذين تعطلوا بسبب التغييرات التكنولوجية فى دورة العمل المنتظمة بالشركات التى تستخدمهم « ومن أجل هذه الغاية يخطر العامل قبل إدخال التغيير بستة أشهر » ،

---

(1) Philip Murray, "Technological, Unemployment," Steel Workers Organising Committee, Publication No. 3, (Pittsburgh, 1940) .

ويعاد تدريبه لوظيفة أخرى ، ويعطى أولوية التعيين فى الوظائف التى تصبح شاغرة فى الشركة . فإذا لم يكن فى الإمكان إعادة استخدامه فوراً ، فيجب استبقاؤه مؤقتاً وأداء أجره واستخدامه فى عمل يجنب بصفة خاصة لمثل هذا الغرض. إن أجر الفصل لا ينبغى أن يدفع إلا فى النادر – وفى الأغلب ألا يكون سوى أجر احتياطى لفترة قصيرة بين الفصل وإعادة التعيين ، بدلا من أن يكون تعويضاً عن الفصل. ويجرى تمويل البرنامج بأن يجنب سنوياً مبلغ صغير من أجره التكاليف الاجتماعية، ويؤخذ من المدخرات الناتجة عن التحسينات التكنولوجية . وبطبيعة الحال ليس الهدف أصلا منح أجور فصل للعمال الذين يجرى الاستغناء عنهم ، ولكنه إجبار للصناعة على الاحتفاظ بالعمال عن طريق تخطيط استخدام التكنولوجية بحيث لا تضطر الصناعة إلى دفع أجور فصل ، وبحيث لا يطرد العمال » .

مثل هذا المشروع ليس دواء لكل داء ، ولست أشارك المستر موراى فى اعتقاده أن المشروع يمكن أن يمنع البطالة التكنولوجية فى ثورة تكنولوجية وصناعية كبرى ، من قبيل ما يذكره عن التحول من معامل لف صلب يدوية إلى أوتوماتيكية فى صناعة الصلب . إن التعطل الذى يسببه مثل هذا التغيير فى بنيان صناعة بأسرها يحتمل أن يكون أعظم من أن نواجهه عن طريق إنشاء صندوق «للتكاليف الاجتماعية» مهما يكن مبلغ تخطيط التغير . إن ثورة تكنولوجية تهدد بقاء حتى أقوى المشروعات بل وتستنفد مواردها حتى فى أوقات الرخاء ، إلى حد لا يمكن عنده إجراء الكثير من التخطيط أو الإعداد . وإذ نغير المثل الذى ضربناه نسأل : كيف كان فى إمكان أى مشروع أن يمنع تعطل الموسيقيين فى دور السينما حينما حل الفيلم الناطق، أو كيف كان فى إمكان أى صندوق مناسب أن يواجه حالات فصل العمال إذا ما وجدت إحدى دور السينما نفسها فجأة مضطرة إلى إيجاد رأس المال اللازم للمعدات الجديدة الكثيرة التكاليف أو أن تفلس ؟ .

والفائدة من مشروع المستر موراى يسيرة أيضاً فى منع مقاومة المخترعات التى

تهدد بالغاء حرف بأكلها ، وهى مقاومة تكمن وراء معظم أساليب الابطاء فى أداء العمل ومعظم القواعد النقابية المفروضة على استخدام أدوات أو أساليب جديدة ، والكثير من القيود المتعلقة بالاختصاصات كالتى تزعج صناعات البناء . والمشروع لا يمكن تطبيقه اطلاقاً على التطورات التى تهدد باغلاق مصنع بأسره وطرد مجتمع بأسره يعيش عليه غير أن هذا الاضطراب ــ بالمعنى الحرفى للكلمة ــ يسبب أعظم المشاق ، بل إن عدم ذكر موراى له لما يدعو إلى أعظم الدهشة ، ذلك أن تعطل جماعة بأكلها كان من الناحية التاريخية من أكبر المخاطر التى تعرض لها عمال صناعة الصلب .

ولكن كون أهداف مشروع موراى محدودة ، أمر هو فى صالحه بدلا من أن يكون حجة ضده ــ مهما تكن بعض التفاصيل التى تضمنها مشروعه غير عملية . فقد استخدمت شركة بل للتليفونات بنجاح مشروعاً مشابهاً فى التحول من التليفون اليدوى إلى التليفون ذى الأرقام ، مما يقلل من عدد جميع العاملين فى لوحات التحويل ، كلهم تقريبا ، فى المكاتب المركزية ، من المؤكد أن مشروع بل لا ينجح إلا بالنسبة إلى المعدل العادى العالى من عمليات عمال التليفونات . ولكن يبدو من المؤكد أنه يثبت أن الأسلوب عملى فى معالجة التغييرات والتحسينات التى تحدث من يوم لآخر . والعامل يخشى هذه التغييرات الصغيرة وإن كثر حدوثها ، بأكثر عما يخشى التغييرات الأساسية الأكبر بكثير وإن كانت أندر بكثير . كذلك فى ظل مشروع موراى يمكن التغلب إلى حد بعيد ، على العقبات السيكولوجية ، إذ يتوافر للعامل بعض الوقت كى يتعود على الجديد . وهذه التغييرات تمثل بالنسبة إلى المشروع المشكلة الكبرى الممثلة فى المقاومة من جانب العامل . إن التغييرات الكبرى هى من البروز بحيث لا يمكن مقاومتها بغير تحطم الآلات . غير أن التحسينات والتغييرات الصغيرة يمكن تخريبها بنجاح عن طريق تطبيق القانون غير الرسمى السائد بالمصنع .

إن مشكلة المقاومة لزيادة الإنتاجية شبيهة جداً فى أساسها بالصراع حول الأجور ، لجذورها تمتد فى التعارض بين الأجر ككلفة جارية والأجر كسلعة ، أى بين العمل كسلعة والعامل كورد رأسمالى . وطريق الحل فى كلتا الحالتين أن نعتبر الأجر كلفة جارية وكلفة مستقبلة أيضاً ، أو استثماراً فى المورد الرأسمالى بكل مشروع أى القوة العاملة فيه .

الفصل التاسع

العداء للربح

وإذ يرفض العامل الربحية فهو يرفض نفس المبدأ الذى يجب أن يقام عليه كل اقتصاد صناعى ، وبذلك فإنها لمسألة أعظم خطراً أن يكون رفض الربحية أعم وأشد تأصلا فى جميع البلاد الصناعية من المعارضة للمشروع والتى تدور حول الأجور أو حول التحسينات التكنولوجية ، كذلك لا يقتصر بالتأكيد هـذا الرفض على العامل ولكنه يشيع فى جنبات مجتمعنا ، إنه بوجه عام المشكلة الاقتصادية الرئيسية التى يتعين على المجتمع الصناعى أن يحلها إن شاء البقاء ، سواء أكان قائما على المشروع الحر أم كان مجتمعا اشتراكيا .

ولقد أصبح من المألوف فى الولايات المتحدة خلال السنوات القلائل الأخيرة أن ينسب هذا الرفض إلى الجهل بالحقائق الصحيحة ، من المؤكد أن هناك جهلا بصورة لا تكاد تقبل التصديق ، فقد وجد المراقبون ، الواحد تلو الآخر ، أن الأغلبية الكبرى من العمال الأمريكيين على اقتناع بأن أرباح مشروعات الأعمال هى خمسة وعشرون فى المائة من المبيعات على الأقل - وإن كان الرقم الصحيح فى سنة رواج هو خمسة فى المائة . بل ومما هو أدعى إلى العجب أن الأغلبية الكبرى من العمال - والأغلبية الكبرى من السكان على مايظهر - على اقتناع بأن الأرباح تزيد مرات كثيرة على الأجور ، فى حين أنه فى الواقع يندر أن تتجاوز الأرباح عشر الأجور .

والاعتقاد بأن مشروعات الأعمال تحقق أرباحا طائلة ، تجلى فى صراع حديث العهد بصدد الأجور ، نشب فى أحد مصانع لجنة الطاقة الذرية ؛ إذ أبى العمال بتاتا أن يصدقوا أن الشركة التى تتولى تشغيل المصنع لحساب اللجنة تقوم بهذا العمل لقاء رسم ثابت ، وبذلك فهى غير ذات مصلحة فى الأرباح أو الأجور ، وثمـة اعتقاد عام بأن قطاع الأعمال يجب أن يستفيد من حلول كساد ، وأن الكساد فى الحقيقة هو الوقت الذى تبلغ فيه أرباح الأعمال أقصاها ، وهذا ناتج منطقيا .

من « البديهة » التي تذهب إلى وجود تعارض بين الأرباح والأجور ، ومن هنا يجب أن ترتفع الأرباح إلى أعلى حد عندما تهبط الأجور إلى حدها الأدنى ، أي في أثناء وهدة الكساد ، والدليل على عكس هـــذا الاعتقاد والذي تمثله مشروعات الأعمال التي تفلس وتغلق أبوابها في فترة كساد ، لايكاد يكون خافيا عن النظر ، ولكن أحداً لايدركه ، ذلك أن الإيمان بالبديهية أقوى بكثير مما يجب .

ما من شك أن الجهل يسهم في خلق المعارضة الربحية ، فغالبا ماكان عالم الأعمال ، وبخاصة في الماضي ، موضع الاتهام بإبقاء عملياته في طي الكتمان ، ويرفض تزويد العامل أو الجمهور بمعلومات يطمئن إليها ، وبصورة يسهل الوصول إليها ، وربما من المهم كذلك الصعوبة التي يلاقيها الشخص العادي من غير المتخصصين في اختراق ضباب المحاسبة وفهم الأرقام والمصطلحات المستخدمة في ميزانية ، أو في صفحة تعالج الشئون المالية .

كذلك فالأرقام من الكبر بحيث لاتحمل أي معنى بالنسبة إلى القارىء العادي ، فالمليونان من الدولارات ، والعشرون المليون ، ومائتا المليون ، والبليونان ـ هذه كلها متشابهة في نظر الرجل الذي يبني ميزانيته على أجر أسبوعي قدره خمسون دولاراً ، هذه الأرقام تتجاوز حدود تجربته وخياله ، ولا تعني بالنسبة إليه إلا أنها « كبيرة بصورة لامتناهية » . لاقيمة في نظر رجل الشارع لما إذا كان ربح قدره عشرون مليونا من الدولارات ليس في الواقع إلاربحا قدره بضعة سنتات عن كل دولار من المبيعات ، أوربحا قدره بضعة سنتات عن كل دولار من الأجور ، ذلك أن ماهو كبير بصورة لا متناهية يظل كذلك مهما يكن عدد المرات التي ينقسم بها .

وفي استطلاع للرأي قريب العهد ، سئل الناس عن الربح الذي يعتبرونه « عادلا » بالنسبة إلى شركة كهرباء تبلغ استثماراتها أربعين مليون دولار ، وكان جواب الأغلبية « أنه يتراوح بين ثمانية وعشرة في المائة » ، وفي مقابلة جرت بعد ذلك سئل أولئك الناس أنفسهم عما إذا كان ربح قدره مليونان ـ وهو الرقم الحقيقي ـ يعتبر منخفضاً أو عادلا أو فاحشاً ، فإذا بأغلبية أكبر منها في الاستفتاء

الأول ، وتضم عملياً جميع الذين صرحوا بأن نسبة تتراوح بين ثمانية وعشرة فى المائة هى « عائد عادل » ـ هذه الأغلبية اعتبرت المليونى دولار ربحا فاحشا .

ولكن الجهل لا يلعب إلا دوراً صغيراً . ليس معنى هذا أن العامل لا يعلم الحقائق الصحيحة ، وإنما حقيقة الأمر أنه تعوزه الرغبة فى الاستماع إلى الحقائق وتصديقها ، لأنها تتعارض مع كل شىء فى تجربته ، وبالتالى لا يمكن تصديقها .

وعندما يعتبر العامل والجمهور الأمريكى ربحاً قدره عشرة فى المائة « عادلا ومنصفاً » ، فإنما يفعلان هذا لأن الرقم يبدو فى نظرهما منخفضاً بصورة غير معقولة ، ليس معنى هذا أنهما ينظران إلى الربح على أنه شىء يحتاج إليه الاقتصاد لصالحه وصالح أعضائه ، إن أعظم ما يمكن قوله عن موقف رجل الشارع الأمريكى ، أنه راغب فى أن يحتمل وجود الربح بشرط إبقائه فى الحد الأدنى ، إنه على اقتناع عميق بأن معدل الربح الذى يعمل الاقتصاد الأمريكى وفقاً له يجب خفضه خفضاً حاسما قبل الوصول إلى هذا الحد الأدنى الذى يمكن احتماله ، أو حتى قبل الاقتراب منه ، وهو بالتأكيد لا يظهر ما يدل على تقبل الربح على أنه يؤدى وظيفة أياً كانت .

أجل إن العامل الأمريكى أكثر تسامحا بصدد الربح من زميله الأوربى الذى أصبحت الكلمة ذاتها فى نظره ، لعنة ورمزاً لكل شر ، ولكن الفارق فى أساسه فارق يتعلق بالدرجة لا بالنوع ، فعلى خلاف العامل الأوربى ، لم يحدد العامل الأمريكى ويبلور موقفه على هيئة مذهب ، ولكن نظرته تكاد تكون واحدة .

والمحاولة التى تبذلها الإدارة الأمريكية فى الوقت الحاضر لتطالع العمال والجمهور بأن الأرباح منخفضة جداً ، وبضآلتها بالنسبة إلى الأوضاع الاقتصادية ، قد تسفر عن نتيجة على النقيض تماما من النتيجة المرجوة ، فالتأكيد على صغر الأرباح قد يؤدى بالجمهور إلى الاستنتاج بأن فى الإمكان الاستغناء عنها كلية ، وحتى الأفكار الخاطئة التى يعتنقها الجمهور بشأن الأرباح قد تكون فى الأجل الطويل أدنى إلى تحقيق مصالح الصناعة . فالعامل مقتنع على الأقل بضرورة

الأرباح ، ولكن خطأه الوحيد هو اعتقاده بأن الربح يجب أن يكون كبيراً لأنه مهم - وذلك خطأ يقع معظمنا فيه .

الربح كالاستغلال

اما أن المعارضة فى الأرباح لايمكن التغلب عليها عن طريق توفير المعلومات ، فأمر كان ينبغى أن يتضح من الشعار الذى عبر عن هذه المعارضة طوال أكثر من قرن ، شعار « الاستغلال » .

لايعنينا هنا على الإطلاق ما إذا كان ثمة وجود لشىء من قبيل « الاستغلال » ، والماركسيون الأرثوذكس أنفسهم قد سلموا الآن بأن « الربح » ليس مرادفاً « للاستغلال » . ولكن السؤال عما إذا كان الربح « استغلالا » أم لا ؟ لايمس المشكلة الحقيقية ، إن صيحة الحرب وهى « الاستغلال » ليست ناجحة عاقلة ، ولكنها شعار عاطفى ؛ فهى لاتعكس النتائج المستقاة من دراسة إحصائية أو تحليلية ، ولكنها تجربة العامل المباشرة والعاجلة .

هذه التجربة هى تجربة الصراع بين الربح ومصالح العامل وحاجاته وأغراضه ، ولكونها تجربة لايمكن أن تنهرها الحجج المنطقية ، إنها فى مناعة ضد المعلومات ، والمعلومات التى تتعارض مع تجربة كل يوم الواضحة ، لايمكن قبولها ببساطة ، السبيل الوحيد لهز التجربة يجب أن يكون عن طريق الخبرة وليس عن طريق الحجج .

والعامل إذ يرفض الربحية ، يرفض المبرر العقلى للنظام الاقتصادى ذاته ، ليس ثمة صلة مباشرة واضحة ، ويمكن فهمها ، بين مسئولية المشروع الاقتصادية كما تقاس بمعيار الربحية ، وبين مايستشعره أعضاء المشروع من حاجات اقتصادية واجتماعية ، أى الحاجة إلى دخل وتشغيل يمكن التنبؤ بهما ، والحاجة إلى حكومة ناجحة ومشروعة للمشروع ، والحاجة إلى مكانة اجتماعية ووظيفة فى داخل المشروع . بطبيعة الحال يستفيد العامل فى نهاية الأمر من الربح ، بل إنه حقاً المنتفع الأكبر فى المجتمع الصناعى الذى يجرى فيه استخدام الجانب الأكبر من السكان ويعملون

فيه لقاء ما يحصلون عليه من الأجور .[1] ولكن هـذه صلة فى الأجل الطويل لا تتراءى إلا لرجل الإحصاء الذى يرسم منحنى لخمس وعشرين سنة ، ولكنها لاتتراءى للأجير ، بل وربما لاتتراءى فى الحقيقة للإدارة ، إنها تجريد ، وليست شيئاً حياً ومحسوساً .

وحتى إذا اقتنع العامل بأنه يستفيد من الربح ، لاقتنع أن عليه كذلك أن يكافح فى سبيل كل بنس من المنفعة التى يحصل عليها ، فالعلاقة بين الربحية ورفاهية العامل ، وهى أبعد من أن تكون أوتوماتيكية ، كانت علاقة صراع ، فطالب العمال كانت تلقى المعارضة بالتأكيد باعتبارها غير ممكنة من الناحية الاقتصادية ، وبالادعاء بأنها تقتطع من الأرباح ، ولم يكن سوى استثناء واحد هام لهذه القاعدة ، ذلك هو ماعمله هنرى فورد فى عام ١٩١٤ عندما جعل الحد الأدنى للأجور فى مصانعه ٥ دولارات فى اليوم ، وهو رقم لم يسمع به فى ذلك الحين ، ولكن الذين حذوا حذو فورد كانوا قلة ، وهو نفسه لم يواصل السير على النمط الذى ابتدعه فى أوائل أيامه ، وهكذا ، فتجربة العامل - مهما بعدت عن الحقيقة - هى تجربة الصراع بين حاجاته ومطالبه وبين رغبة المشروع فى تحقيق الربح ، وبالمقارنة مع هذه التجربة المباشرة ، فإن الحجة التى تذهب إلى أنه بغير الربحية لن يحصل على عمل ، بل ولا على أجر طيب ، حجة بدت نظرية غامضة .

إلا أنه حتم على المشروع أن يبنى سياساته وقراراته وأفعاله على أساس الربحية ، أياً كان تركيب المجتمع أو الاقتصاد ، غير أن سياسات المشروع وقراراته وأفعاله تقرر عيش العامل وأسرته ، ومستقبله ومركزه فى عينه هو ، فضلا عنهما فى أعين الجماعة التى ينتمى إليها

---

(١) ومع هذا فليس بالمقنع الوحيد ، وحتى فى المجتمع الذى بلغ حد التصنيع الكامل ، فإن مجموعات غير العمال تمثل نصف السكان على الأقل ، ومن هنا بطلان الحجة التى غالبا مايقدمها الزعماء النقابيون بأن الزيادات فى القوة الشرائية على هيئة أجور أعلى لها تماما مثل تأثير الزيادات فى القوة الشرائية عن طريق خفض الأثمان ، طبعا غالبا ماتكون الزيادة فى الأجور أفضل سبيل لتوزيع ثمار الانتاجية ، ولكن هذا غير صحيح فى كل موقف

ومن المرجح أن يقف العامل موقف المعارضة من الربحية ، حتى ولو لم تكن هى التى تحكم المشروع ، بل لعله يعتبرها « استغلالا » لا يمكن تبريره أما أن تكون هذه الربحية مبدأ حياته هو وغرضها ، متجاوزة بذلك حاجاته وأغراضه فى كل نقطة ، فهذا ما يفسر حدة معارضته لها . إنه لا يرى نفسه « موضع الاستغلال » فحسب ، وإنما يرى حقه وكرامته كشخص تنكرهما عليه جعل الأولوية للربحية .

مرتبات المديرين ومشكلة الربح

ويزيد كثيراً من حدة رفض الربحية ، الاستياء الذى يكاد يكون كليا والذى يشعر به العمال من الدخول التى يحصل عليها كبـــار المديرين التنفيذيين فى المشروعات الكبيرة .

حين حاولت نقابة عمال السيارات المتحدين فى ربيع عام ١٩٤٩ الحصول على أجور أعلى فى مصانع فورد برغم وجود كساد فى الأعمال ، وضعت التأكيد كله على المرتبات العالية التى يتقاضاها مديرو مصانع السيارات ،لقد استمعت إلى إذاعة لفرع نقابة شركة فورد أوف كندا ، فى وندسور بأونتاريو ، وكان واضحاً أن المتحدثين هم من المصانع ، وعلى غير معرفة بالراديو ويخشونه . كانوا يتعثرون فى قراءة النصوص المكتوبة لهم ، ولكن أصواتهم ارتفعت، وكان لها رنين الإخلاص عندما تحدثوا عن نصف المليون من الدولارات الذى يتقاضاه س . أ . ويلسون بشركة جنرال موتورز — حتى ولو كان دخل المستر ويلسون (وهو فى الواقع نصف ذلك المبلغ) لا علاقة له أيا كانت بالأجور فى شركة فورد .

ولذلك وضع فيليب موراى وعمال الصلب التأكيد كله فى المفاوضات التى وصلت إلى مأزق فى صيف وخريف عام ١٩٤٩ ، على دخول مديرى مصانع الصلب. بدلا من وضعه على مزايا قضيتهم . أصبح المعاش الذى تضمنه شركة الولايات المتحدة للصلب لرئيسها ليس المشكلة الكبرى فى أذهان الجمهور والعمال .

قد يظهر أن الامتعاض من مرتبات المديرين العالية ليس له أية علاقة بالربحية،

وقد يظهر أيضاً كأنه أضأل عوامل الضغينة شأنا . إلا أن مرتبات العدد القليل من كبار المدبرين شأنها شأن أى شىء آخر هى التى تثبت العامل فى معارضته للربح فضلا عن « الاستغلال » ، وفى اعتقاده أن الأرباح لابدوأنها باهظة. هذا الاستياء الذى بينته كل دراسة أجريت ، وهو أبعد من أن يكون بسيطاً ، عامل كبير فى الصراع الصناعى .

العامل على حق إذ يضفى قيمة على أهمية هذا العمل من الصحيح بطبيعة الحال أن المرتبات الرئيسية ليست بذات أهمية من الوجهة الاقتصادية ، وأنها أقل بكثير من واحد فى المائة من كل دولار من المبيعات ، وأنها تمثل كذلك رقماً هو كم مهمل بالنسبة إلى كل دولار من الأجور . ولكن بواعث السخط الذى يشيع فى نفس العامل ليست اقتصادية . بل إن دافع الحسد لا يغلب عليه فى هذا البلد ، وهذا من الفوارق الكبرى بين الولايات المتحدة وأوربا . إنه يشعر بالسخط على المرتبات الكبيرة باعتبارها علامة على الظلم الاجتماعى ، وإنكاراً للوعد بإقامة مجتمع أساسه المساواة . ومما له دلالته أن حقيقة « نظام الربح » فى نظر العامل ، ربما تمثله هذه المرتبات أكثر مما تمثله الأرباح التى تدفع لحامل الأسهم الذى هو أخيراً تجريد بعيد ولا يزيد على كونه رجلا مترفا .

والسخط على المرتبات الكبيرة التى يتقاضاها كبار المدبرين ، يسمم العلاقات السياسية والاجتماعية فى داخل المصنع ، ويزيد من صعوبة الاتصال بين الإدارة والعاملين فيه ، ويقلل من فرصة قبول الإدارة بوصفها حكومة المصنع . إن مجرد ذكر المرتبات « المتخمة » التى يحصل عليها الرؤساء هو الشىء الوحيد الذى لا يخفق أبداً فى إثارة العواصف فى أثناء اجتماع نقابى — وحتى فى أشد « نقابات الأعمال » نزعة محافظة ، والمكونة من العمال الذين يتقاضون أجوراً عالية .

والأسباب التى تذكر فى العادة تبريرا لهذه المرتبات العالية ، هى بصراحة هراء . فمن الحجج التى تساق أن المساهمة الاقتصادية من جانب المدبر الكفء لا تقدر بثمن بحيث لا يمكن أن يدفع له الأجر الكافى عنها. ولكن يمكن أن يقال

الشيء نفسه عن المربية الصالحة فى مستشفى أو عن شخص آخر يشغل وظيفة جوهرية .

وثمة حجة أخرى ترى أنه لابد من أن يدفع إلى كبار رجال الإدارة المبلغ الكافى تعويضاً لهم عن الثروات التى يمكنهم الحصول عليها لو أنهم نزلوا إلى ميدان الأعمال واشتغلوا لحسابهم . ولكن المؤهلات اللازمة لمدير كفء مختلفة تماما عن المؤهلات التى يجب توافرها فى رجل أعمال مستقبل وناجح . كذلك يتمتع المدير بأمن لا يحظى بمثله الرجل المستقل ، فضلا عن أن المشروع يقدم رأس المال الذى كان يتعين عليه أن يدبره لو استقل بعمل يضطلع به .

ثم هناك الحجة التى تقول إن المرتبات العالية لا تعنى شيئاً من الناحية الاقتصادية ، فلو أنها وزعت بأكلها على جميع المستخدمين لما زاد ما يحصل عليه كل منهم على بضعة دولارات . ولكن السخط على المرتبات العالية ليس اقتصاديا على الإطلاق وإنما هو اجتماعى إذ يسود الشعور بأنها إنكار للعدل والانصاف . وأخيراً هناك حجة سخيفة تذهب إلى أن المرتب العالى غير حقيقى تماماً لأن ضريبة الدخل تقتطع معظمه على أى حال . هذا صحيح بطبيعة الحال، ولكن لماذا إذن يدفع أولا ؟

إلا أن هناك سبباً طيباً تماماً يكمن وراء أداء المرتبات العالية . إنها فى أساس بنيان المشروع الكبير . فالمرتبات العالية نفسها التى يتقاضاها المديرون نلقاها فى الصناعات المؤممة ببريطانيا ، ونلقاها بصورة متطرفة فى الاتحاد السوفيتى حيث لا معنى لأى من الحجج التى سلف ذكرها . فإذ قيست المرتبات العالية التى يتقاضاها مديرو المشروعات الصناعية فى روسيا السوفيتية بالدخل الذى يحصل عليه العامل ، لكانت أعلى بدرجة لامتناهية من مثيلاتها فى حالة المديرين الأمريكيين. وهى لا تتكون فحسب من دخل نقدى أعلى نسبيا مرات كثيرة من مثيلاتها الأمريكية ، ولكنها تتكون أيضاً من دخول على هيئة سلع وخدمات — بيت كبير ، وسيارة ، وإجازات خاصة ، ومقادير خاصة من الغذاء ، والملابس ،

والأثاث والأدوات المنزلية ، وفوق هذا جميعه أولوية فى التعليم العالى لأبنائهم وهو ما لا يستطيع المال شراءه على الإطلاق فى الاتحادالسوفييتى . وثمة أدلة تشهد بما يجيش فى نفس العامل الروسى من سخط على مرتبات كبار المديرين، لايختلف عما يشعر به العامل الأمريكى . إذن لماذا وجد الاتحاد السوفييتى من الضرورى تقرير هذه المرتبات ؟ يكمن الجواب فى البنيان المتعدد الدرجات بالمشروع الكبير الذى يعمل فى مجتمع يعبر فيه الدخل النقدى أصلا عن السلطة والمسئولية .فيجب أن يكون أجر مقدم العمال أعلى من أجر من يعملون تحت إمرته، وأن يكون أجر الملاحظ أكبر منه فى حالة مقدم العمال ، وأجر مدير المصنع أكبر من أجر الملاحظ ، وأن يحصل المدير العام المشرف على قسم معين على أكثر مما يحصل عليه مدير المصنع، وهكذا حتى نصل إلى نائب الرئيس التنفيذى الذى يجب أن يكون راتبه أكبر مما يتقاضاه نواب الرئيس الذين يرفعون إليه التقارير ، وأخيراً هناك الرئيس الذى يجب أن يؤدى إليه ما يزيد على مرتب النائب التنفيذى. ولما كان أسفل الدرج فى السلم يجب أن يكون فى مستوى دخل الطبقة الوسطى. ولما كانت الخطوات يجب أن تكون كبيرة نوعا ، فلا بد أن يحلق الدرج الأعلى فى السحاب ، وهذا يفسر السبب الذى من أجله أن المدير التنفيذى الرئيسى بشركة كبيرة — وهو فى الروسيا المدير العام لمصنع كبير أو نائب قوميسير مؤسسة المعادن الخفيفة — يتقاضى دخلا فلكيا ، يفسر أيضاً السبب الذى من أجله يكاد المديرون التنفيذيون فى شركة كبيرة يقتلون أنفسهم من أجل الحصول على زيادة يسيرة من المال برغم ضريبة الدخل التى تميل إلى أن تتخذ صورة المصادرة إذا ما تجاوز الدخل ٢٥,٠٠٠ دولار فى السنة(١) .

---

(١) ويتعارض مع هذا بشدة أن فئات ضريبة الدخل كان من أثرها تثبيط همم رجال المهن ممن لا يقاس مركزهم الاجتماعى مباشرة على أساس دخلهم فلا يحاولون كسب المزيد من الجهد بمجرد وصولهم إلى مركز ممتاز معين . أما أن هذا هو عكس النتيجة التى قصدتها فئات ضريبة الدخل العالية — أى معاقبة دخول المشروعات الكبيرة وتشجيع المشروع المستقبل — فليس سوى دليل آخر على ما فى نظامنا الضريبى من لامعقولية تامة ، كما أنه بالتأكيد أعظم مظاهره مجافاة للمعقولية .

هذه الحجة وإن كانت سليمة تماماً واضح أنهـــا سلبية من أى معنى فى نظر العامل ، بل الواقع أنها لا تحمل أى معنى فى نظر أى شخص آخر عدا مجموعة القائمين بالإدارة فى المشروع الكبير . كذلك فهى لا تجيب بالتأكيد على الاتهام بأن المرتبات العالية تتعارض مع روح مجتمعنا . ولكنها تبين فعلا أن مشكلة المرتبات العالية ليست مشكلة « جشع » فحسب ، وإنما تمتد جذورها فى حالة المشروع الكبير . الحقيقة أن مشكلة الدخول الكبيرة التى يتقاضاها المديرون التنفيذيون ، وبرغم ما يبدو عليها من ضآلة شأن — هى من أصعب المشكلات فى معالجتها .

إننا بحاجة إلى المزيد من الربح وليس إلى التقليل منه

ليس فى إمكان نظام صناعى أن يضطلع بوظيفته وأن يظل على قيد البقاء إلا إذا حقق هامشاً من الربح يكفى لمواجهة مطالب المستقبل . وكفاية هذا الهامش إن لم يكن وجوده ، معرضة للتهديد الخطير بسبب رفض العامل للربحية .

فخلال العقود القادمة سوف يتعين على جميع البلاد الغربية أن توسع من نطاق هامش الربح فيها توسيعاً بالغا ، وأن ترفع من معدل زيادة الإنتاجية كى تحول دون حدوث انخفاض فى مستوى المعيشة . وهذا لا يرجع أصلا إلى الدمار الذى أحدثته الحرب العالمية الثانية ، بل ولا يرجع حتى إلى العبء المضاف الذى تفرضه علينا مطالبنا المتعلقة بزيادة الخدمات الاجتماعية أو الأسلحة .

لم يعد فى وسعنا أن نستخدم الاحتياطات الرأسمالية بالطبيعة كأنها « إنتاج جار » خصب التربة ، الغابات الفطرية بالمناطق غير المسكونة فى القارة الأمريكية ، رواسب الفحم ، والخامات المعدنية ، والبترول والمعادن الفلزية ، التى تكونت على مر الملايين والبلايين من السنين . إن الاستنفاد السريع الذى تعرضت له هذه الموارد التى لا يمكن إحلال غيرها محلها ، أضاف « فائضاً » إلى دخلنا انطوى على أخطار وأعباء لولا هذا لكان من المتعين أن يتحمله ربح حقيقى ، والواضح أنه لم يعد

فى وسعنا الاعتماد على هذا « الفائض » ولن نستطيع مواصلة استهلاك تراثنا الطبيعى، على الأقل بالمعدل الذى تدمره به .

والسبب الآخر المؤدى إلى المطالبة بهذا الرفع إزاء التقدم التكنولوجى ،هو أننا سوف نصبح أقل قدرة باطراد على تركز المنافع الناجمة من ازدياد الإنتاجية على الأقلية الصغيرة التى تعيش فى الأقاليم الصناعية القديمة الواقعة على القسم الشمالى من ساحل المحيط الأطلسى . وإذ تنكر على الجهات « الاستعمارية » ما يزيد على أصغر نصيب فى هذه المنافع ، فإن السكان بالغرب الذى أخذ بالتصنيع - وبخاصة الطبقة العاملة الأوربية - اعتادوا أن يحصلوا لأنفسهم على نصيب أكبر بدرجة بالغة . فإذا لم تضع المناطق الاستعمارية حداً لهذا الاحتكار الغربى لمستوى عال من المعيشة ، فسوف يضع له بالتأكيد حداً لتصنيع البلاد المنتجة للمواد الخام. والحقيقة قد يكون هذا التطور من الأسباب الرئيسية الكبرى فى المتاعب الاقتصادية التى تعانيها بريطانيا اليوم .

والعامل إذ يعارض الربحية إنما يعارض المبرر العقلى الأساسى الذى يستند إليه الإنجاز الاقتصادى . ولما كان النظام الصناعى لا يمكنه أن يعمل على أساس مبرر آخر ، فمعارضة العامل لابد وأن تكون قوية كذلك فى ظل أى نظام سواء أكان رأسمالية المشروع أم الاشتراكية أم الشيوعية .

وهى أعظم خطراً على « الاشتراكية الديموقراطية » ولا يقتصر السبب على كون البلاد التى تجربها هى أشد البلاد حاجة إلى رفع معدل الربحية والإنتاجية . فالحكومة فى ظل « الاشتراكية الديموقراطية » حكومة العمال ، وهى فى الوقت نفسه إدارة المشروعات الصناعية ، وإذ تعتمد « الاشتراكية الديموقراطية » على أصوات العمال ، وإن كان بقاؤها يعتمد فى الوقت نفسه على الإنجاز الصناعى من جانب صناعتنا ، فإنها لا تستطيع أن تعمل إلا إذا نبذ أعضاء المشروع الصناعى أى العمال ، معارضتهم للربح ومطالبهم بمعدلات أجور ثابتة وتتزايد باطراد ، وبخلاف هذا فسوف تنهار من الناحيتين السياسية والاقتصادية .

وعلى «الاشتراكية الديموقراطية» أن تعمل بسرعة جداً على تغيير الاعتقاد بأن «الربح» هو العدو ، لأن هذا الاعتقاد هو فى الواقع أعظم مايهدد نجاحها وبقاءها.

ولكن هذا ليس عذراً عن الجمود ، ولا سبباً يجعل نظام «المشروع الحر» ومن يؤمنون به يهنئون أنفسهم . فإذا قدر للولايات المتحدة أن تتحول إلى النظام الجماعى خلال السنوات الخمس والعشرين القادمة ، فالاحتمال كله هو أنها لن تصبح كذلك لأن الشعب الأمريكى تحول إلى الاشتراكية ، بل ولن يكون السبب حربا أخرى وأشد هولا - إلا إذا كنا الخاسرين فيها. سوف يكون السبب الأكثر احتمالا عجز نظامنا الصناعى عن القيام بعمله على أساس هامش ربح مناسب ، وسوف ، يزيد هذا من حدة التقلبات الاقتصادية بشكل خطير ، ويزيد من شل الاقتصاد إلى أن يبلغ النقطة التى يتعين عندها على الحكومة أن تتولى الأمر هناك بديهية اشتراكية قديمة تعزى إلى لينين نفسه ومؤداها «أن الخسائر هى الشىء الوحيد الذى يمكن تأميمه» . ولكن من الصحيح كذلك أن الاقتصاد الذى يعمل على أساس ما يقل عن الربحية المناسبة ، أى الذى يعمل بخسارة ، ويجب أن تقدم له الدولة الإعانات وأن يؤمم فى النهاية من أجل إبقائه حيا .

وبرغم خطورة الصراعات الاقتصادية ينبغى أن تكون أسهل الصراعات فضا وحلا ، بل وسوف نجد أن المبادىء التى يقوم عليها حلها موجودة فى داخل اقتصادنا وما علينا إلا إبرازها على السطح . وهذه المبادىء ينبغى أن تشبع حاجات العامل ومطالبه المشروعة ، وأن توفر للمشروع فى الوقت نفسه مزايا جوهرية على صورة زيادة فى الإنتاجية وخفض فى التكاليف . وبعبارة أخرى ينبغى أن تحقق تجانسا حقيقياً بين ما يطلب المشروع من الربحية وما يطلب العامل من الأمن والاستثناء الوحيد ، أى المشكلة الوحيدة ، التى لا يسعنا حتى الآن سوى الأمل فى تخفيضها ولكنا لا نتوقع حلها ، هى مشكلة مرتبات الموظفين التنفيذية العالية .

يجمل القول أن من مظاهر النظام الصناعى البارزة أن ثروته تمكنه من فض الصراعات الاقتصادية بما يرضى كلا الطرفين . وحيث الاقتصاد السابق على النظام

الصناعى ، والذى يتشبث بالحياة العارية وبصورة معرضة للخطر ، لا يستطيع أن يحقق مطالب وحاجات مصلحة واحدة إلا بإنكار جميع المصالح الأخرى ، يملك الاقتصاد الصناعى شيئاً يوزعه ويستطيع إرضاء المصالح المتضاربة ،على الأقل بصفة جزئية . إنه ليس مضطراً إلى إرهاق كل مورد مفرد من الناس والمواد ، كى يظل حيا اليوم . إن ما فيه من صراعات اقتصادية هى إلى حد كبير صراعات بين مطالب اليوم ومطالب الغد ، فنى الصراع حول الأجور نجد أن المشكلة هى بين يوم المشروع وغد العامل ، وهى فى مقاومة الإنتاجية ورفض الأرباح مشكلة بين يوم العامل وغد المشروع والاقتصاد . ولكن الاقتصاد الصناعى لا يمكن أن يهتم بالطرفين اليوم وفى الغد فحسب ، بل ويجب أن يهتم بهما فى نفس الوقت الواحد .

القسم الثالث

مشكلات النظام الصناعي : الإدارة والنقابة

الفصل العاشر

هل يمكن أن تكون الإدارة حكومة شرعية ؟

المشروع - بالضرورة - مؤسسة للحكم تمارس سلطانا حيويا على الناس ، ولكن وظيفته الرئيسية والغرض الرئيسى منه هما إنتاج السلع لاحكم الناس ، إن ماله من سلطة الحكم على الناس يجب أن يخضع دائما لأدائه الاقتصادى ومسئوليته الاقتصادية ، وهى لا يمكن أن تكون وظيفة مستقلة استقلالا ذاتياً ، أى إنها ليست غرضا فى ذاته ، ومن هنا لايمكن أبداً الإضطلاع بها أصلا لصالح أولئك الذين يفرض المشروع عليهم حكمه .

لقد اتفق الفكر السياسى طيلة ٢٥٠٠ سنة تقريبا ، على أن الحكومة ، أية كان تشكيلها ، يجب أن تكون حكومة شرعية ، وإلا فلن تظل على قيد البقاء ، والحكومة الشرعية هى التى تحكم لصالح رعاياها ، وهذا مالا يستطيع المشروع أن يعمله ، ذلك أن اهتمامه الأول يجب أن ينصب على الربحية والإنتاجية ، وليس على رفاهية أعضائه ، إذ أنهم ليسوا بالمواطنين الذين يوجدمن أجل منفعتهم ، إنهم مجموعة من أصحاب الحقوق ، ومجموعة مهمة جداً ، ولكنهم ليسوا أكثر أهمية من مجموعات أخرى مثل المستهلكين . ويجب أن يخضعوا قطعاً ، لما للأداء الاقتصادى من حق يتمثل فى الربحية والإنتاجية .

أما أن المشروع ليس بحكومة شرعية ، فلا يعنى أنه حكومة غير شرعية ، لقد افترض الفكر السياسى دائما أن الحكومة التى لا تحكم من أجل مصالح الرعايا ، سوف تحكم من أجل مصالحها هى - وهذا هو التعريف المأثور للشرعية ، ولكن سلطة الحكم التى يملكها المشروع ، لا تجرى ممارستها لصالح أعضائه ولا لصالح الإدارة ، وإنما من أجل الصالح الاقتصادى للمشروع والمجتمع .

لكن هذه التفرقة لاتكاد تكون ذات أهمية ، من وجهة نظر الأعضاء الخاضعين لهذه السلطة ، إذ كل مايهمهم أن سلطة الحكم التى فى ظلها يعيشون

ويعملون ليست سلطة تجرى ممارستها من أجل منفعتهم ومصلحتهم ، وحتى إذا جرت ممارستها من أجل الصالح الاجتماعى كلية ، فإنها لا تزال سلطة غريبة عنهم ، إن المشكلة تتمثل بالضبط فى كون مصلحة العامل بوصفه عضواً بالمشروع وخاضعاً لما يملك من سلطة الحكم ، ليست متماثلة مع مصلحة المجتمع فى الأداء الاقتصادى للمشروع .

وسلطة المشروع فى الحكم ليست ناتجة من عوامل قانونية ، أو سياسية ، أو اقتصادية خارجة عنه ، ولكنها ناتجة من طبيعة المشروع نفسه والغرض منه . فيجب أن يكون للإدارة وجود ، ويجب أن تدير المشروع ، مهما يكن التنظيم السياسى للرقابة والملكية ، ومهما تكن كيفية توزيع الربح والخسارة أو اختيار الإدارة وتعيينها ، وللإدارة وظيفة موضوعية أساسها كامن فى ضرورة المشروع ، تلك الضرورة التى تجعل من المستحيل عليه أن يحكم فى سبيل مصالح الاعضاء ، مهما جرى تعريف « المصلحة » . إنها لا يمكن أن تكون « حكومة للشعب » . وحتى لو كانت الإدارة « حكومة من الشعب وبالشعب » ، وحتى لو كانت جميع السلطة القانونية ، والملكية والرقابة ، مثلا ، مركزة فى أعضاء مجتمع المصنع ، فسوف لا تظل الإدارة « حكومة من أجل الشعب » ولا يمكن أن تكون كذلك .

ليس ثمة طريقة لتجنب هذا الانشقاق ، وثبت عدم نجاح جميع المحاولات التى بذلت طيلة مائة عام أو أكثر فى سبيل إيجاد مخرج من المأزق .

فقد اقترح « الاشتراكى المثالى » الفرنسى فورييه ، قبل عام ١٨٢٠ ، حل المشكلة عن طريق إعطاء العمال ملكية المشروع ، وهو مايجعل بالتأكيد حكومة المشروع مسئولة أمامهم وشرعية . وبعد قرن ونصف قرن تقريبا ، لا يزال هذا الحل يلقى أوسع التأييد انتشاراً وله أعمق الأثر ، ذلك أنه يطبق على الصناعة نفس مبدأ النظام السياسى الذى خرج منتصرا فى ليبرالية منتصف القرن ، أى مبدأ الديمقراطية التمثيلية الحديثة .

إلا أن ملكية العمال أخفقت إخفاقا يدعو إلى الأسى ، فى أى مكان جربت فيه . فأخفقت حتى فى ذلك العدد غير النادر من الشركات المملوكة ملكية خاصة التى سلمت إلى العاملين فيها ، مثل مصانع زايس للبصريات فى ألمانيا - وهى المصانع التى ملكها العمال مدى نصف قرن ، وأخفقت حتى فى الشركات الأقدم منها والتى ملكها العمال فى فرنسا ، وترجع إلى فكرة فورييه . فاستبعاد المالك « الغريب » ، وإحلال ملكية العمال محله ، لا يترتب عليه « إذواء الإدارة » ، أو أى تغيير فى سلوك الإدارة ، أو طابعها ، أو خواصها . فبرغم أن الأرباح تذهب إلى العمال ، فحكومة المشروع لا تختلف بالنسبة إلى العامل عما كانت عليه من قبل ، وكما قال مستخدم قديم فى شركة من أنجح الشركات التى ملكها العمال فى هـذا البلد ، وهى الشركة الأمريكية لأنابيب الحديد الزهر فى برمنجهام بولاية ألباما ، حين حاول العمال تكوين نقابة ضد شركتهم وضـــد إدارتهم هم ، منذ سنوات خلت [1] : « هـذا مصنعى بالتأكيد ، ولكن على البعض أن يحمى حقوقى باعتبارى عاملا يوطأ بالأقدام ما أملك من مزايا بوصفى حامل أسهم رأسماليا منتفخ الأوداج » .

وكذلك تفشل ملكية العمال فى الصناعات المؤممة ، واليوم بينما تضغط جماهير أعضاء النقابات العمالية العاديين فى انجلترا ، من أجل المزيد من حكومة « حقيقية » يتولاها العمال للخلاص من الإدارة ، تحارب حكومة العمال نفسها هذا المطلب الآن وتصر على الإدارة « المحترفة » . وفى تشيكوسلوفاكيا تقول الحـــكومة الجديدة للقادة النقابيين إنه « وقد هزمت الرأسمالية » فلا محل لحكومة العمال ، وإن على أعضاء نقابات العمال أن يضطلعوا « بالمسئولية الإدارية » عن الربحية والإنتاجية . وفى الصناعات التى أممت حديثا فى فرنسا ، اشتبكت الحكومة والعامل فى صدام بين مطالب كل من الأداء الاقتصادى والأمن ، وقد تصبح مطالبة الحكومة بإجراء تخفيضات شديدة فى القوة العاملة ، مشكلة كبرى تواجه

(١) ليس هذا بالتأكيد مثالا منفرداً ، إذ يمكن أن نجد أمثلة مبكرة جداً تبين نفس النمط تماما ، فى كتاب برلمان « تاريخ النقابية فى الولايات المتحدة » (نيويورك : شركة مكميلان ، ١٩٢٢) .

الجمهورية الرابعة ، وفى ألمانيا لم يكد يتولى الأمر المديرون الجدد لصناعات الرهر – وكلهم تقريبا من عينتهم النقابات وهم من أعضائها – حتى راح العمال يشكون من أنهم لايختلفون عن الرؤساء القدامى .

وفكرة ملكية العمال تطبق على المشروع مفاهيم الهيئة السياسية ذات السيادة والتى هى غاية فى ذاتها . ولكن الحكومة ، بواسطة أعضائها لن تكون حكومة من أجل الأعضاء إلا إذا أشبع المشروع بصورة جوهرية جميع حاجات أعضائه ، ملكية العمال كما رأى فورييه نفسه ، تفترض مسبقا مجتمعا يوتوبيا على غرار « نظام الفنادق » الذى اقترحه وأصبح نموذجا تنسج على منواله الكثير من المحاولات الخيالية التى أجريت فيما بين عامى ١٨٢٠ ، ١٨٥٠ بالولايات المتحدة .

ولكن ما وظيفة المشروع الصناعى إذا لم يكن ينتج سلعا أكثر وأرخص للمستهلك ، أو للمجتمع بأسره بعبارة أخرى ؟ لماذا ينبغى لأى مجتمع أن يحمل نفسه عبء مؤسسة معقدة ، دقيقة ومثيرة للمشكلات ، أى المشروع ، لولا أنه أفضل وسيلة وجدت حتى الآن لإنتاج السلع للمجتمع وجميع أعضائه ؟

الانفصال بين الملكية والرقابة

وثمة اضطراب آخر ينشأ من اعتبار « الرقابة » على المشروع أى إدارته ، مطابقة لما « للرأسماليين » من حق الملكية القانونية ، فلو أقيمت حقا « الرقابة » على أساس الملكية لأحدث التحول فى الحق القانونى من « الرأسمالى » إلى « العامل » تحولا من رقابة تتولاها « الإدارة » إلى رقابة يضطلع بها « العامل » ، ولكن الملكية والرقابة شيئان منفصلان وهما آخذان فى الانفصال بسرعة ، كل منهما عن الأخرى ، فإحداهما أساساً القانون ، والأخرى كامنة فى الوظيفة ، إن الملكية أصلا حق ، والرقابة أصلا سلطة ومسئولية ، والاثنتان من الاختلاف بحيث يمكن القول بأنه لاسبيل إلى الجمع بينهما فى يد واحدة إلا فى مجتمع تجارى سابق على النظام الصناعى .

ليس من الصعب حقا أن نتصور تطوراً تاريخياً مختلفا يكون فيه العامل بدلا من « الرأسمالى » المالك القانونى والشخص الذى يتلقى الأرباح المتبقية ، فى ظل نظام كهذا كان يجرى على طول الخط الانفصال بين « الإدارة » و « الملكية » وما كانت لتوجد مشكلة « فائض القيمة » التى يتحدث عنها الاقتصاد الماركسى ، أو لما نشأ صدام بين حقوق الإنسان وحقوق الملكية « فى ظل مثل هذا النظام- وهو الأمر الذى جعل بطبيعة الحال الاشتراكيين النقابيين الانجليز وهم أقدر تلاميذ فورييه ، يحلمون بشىء يشبهه كثيراً جداً ، ولكن مثل هذا النظام كان يتطلب كذلك إدارة ، وهى إدارة شبيهة بمثيلتها فى ظل الرأسمالية أو الاشتراكية والشيوعية ، تعمل بنفس الطريقة ، وتهتم بنفس المشكلات ، وتعمل على تحقيق نفس الأغراض ، فى مثل هذه الحالة تكون مشكلات نظامنا الصناعى السياسية والاجتماعية متماثلة مع المشكلات التى تواجهنا الآن .

من ناحية التطور الفعلى نجد المالك فى البلاد غير الاشتراكية ، أى صاحب الأسهم ، قد تخلى إلى حد كبير اليوم عن الرقابة ، ويدار عدد متزايد من مشروعاتنا الكبيرة وفق النموذج الذى اقترحه منذ عشرين سنة خلت أوين د . ينج الذى كان فى ذلك الوقت رئيسا لشركة جنرال الكتريك ، والذى يقتصر أمر المساهمين فيه على الحصول على حد أقصى من العائد يعادل الجزاء عن الخطر ويظل باقى الربح فى المشروع ويستخدم فى دفع أجور أعلى أو فى خفض الأثمان ، إلا أن وظيفة الإدارة لم تتغير فى أى من هذه الشركات ولم تصبح الإدارة فى أى منها « حكومة من أجل العمال » ولم يتقبلوها على أنها سلطة شرعية .

وبعبارة أخرى نقول إنه بغض النظر عن الجهة التى تذهب إليها الأرباح ، وبغض النظر عمن يملك الحق القانونى ، وعن كيفية اختيار الإدارة وعمن تكون مسئولة أمامهم ، فلا بد أن تكون العلاقة بين الإدارة والعامل واحدة ، وبقدر مايتعلق الأمر بالعامل ، فالإدارة فى المشروع الذى تملكه الحكومة فى دولة اشتراكية ، هى تماما نفس « الإدارة » كما لو كان المشروع يملكه ج . ب . مورجان شخصيا ويديره من أجل منفعته الخاصة .

العودة إلى الاستبداد المستنير

كذلك لا يمكن أن تحل المشكلة عن طريق السيطرة الوالدية الجديدة المألوفة حاليا فى هذا البلد ؛ ذلك أن شعارها « الإدارة تجعل أفضل مصالح العمال فى صميم اعتبارها » ، يعنى أن الإدارة يمكن أن تكون شرعية لو أنها حاولت ذلك ، وهذا يطبق أيضا على مشكلات المشروع السياسية مفهوما تقليديا عن الدولة ذات السيادة ، أى مفهوم الاستبداد المستنير المعروف فى القرن الثامن عشر .

لن أتناول هنا أفضلية الاستبداد المستنير كصورة من صور الحكم ، وإنما يعنينى فقط ما إذا كان فى إمكان المشروع أن يكون حكومة شرعية على الأساس الوالدى ، إن الإدارة لا يمكن أبداً أن تطبق هذا الشعار ، قد تستشعر القلق بشأن رفاهية العامل ، وتعنى عناية صادقة بمصالحه وأغراضه ، وبالقدر الذى يسعها ، ومع هذا يجب أن تضع مسئولية المشروع الاقتصادية أمام العامل ، وبقاء المشروع كمنتج اقتصادى ، قبل أى شىء آخر بما فيه مصالح العامل ، ففى أفضل الحالات يمكن للمثل القائل بأن الإدارة تضع دائما مصالح العامل فى المقام الأول ، أن يطبق فى ظل طقس جميل ، وبمجرد أن تحل أوقات عصيبة يجب على الإدارة أن تعكس سياستها ، فمهما تعتقد بإخلاص فى شعاراتها الوالدية ، فلا بد أن تبدو هذه الشعارات فى نظر العامل قائمة على الرياء ، ومحاولة ماكرة من جانب « الرؤساء » لكسب السيطرة عليه .

أما أن هذا ليس تكهنا نظريا فأمر تثبته التجربة الوحيدة التى يمكن مقارنتها بدقة مع الوالدية الصناعية الحديثة ، ونقصد بها الوالدية الاستعمارية الحديثة ، فحتى القرن التاسع عشر — ونقاط التحول هى قانون التعليم الهندى الذى سنه ماكولاى ، قانون أمريكا الشمالية البريطانية لعام ١٨٣٦ ، وحومة رافلز فى سنغافورة والتمرد الهندى عام ١٨٥٩ — كانت المستعمرات تعتبر أصلا مصدراً للمواد الخام والتجارة — أى كان ينظر إليها من وجهة النظر الاقتصادية البحتة ، كان التأكيد كله يوضع على المنافع التى تعود على البلد الأم ، فالنظام الاستعمارى القديم كان يخضع لغاياته الاقتصادية الحقيقية التى ترى فى المستعمرة مؤسسة

سياسية تمارس سلطة الحكم على الناس ، كان هـذا المفهوم وليس أية ضريبة معينة ، هو الذى ثارت ضده المستعمرات الأمريكية ، وهو الذى كان موضع النقد العنيف فى محاكمة البرلمان لوارن هيستنجز ، وفى هجوم الهويج على فكرة الاستعمار برمتها ، وكانت نقطة الهجوم بالضبط هى أن المستعمرة حكومة على الناس ، وبالتالى يجب أن تكون « حكومة من أجل الشعب » أى حكومة شرعية .

إن الاستعمار الجديد الذى صحب التوسع الاستعمارى الهائل فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، تقبل المسئولية السياسية التى أنكرها سلفه فى القرن الثامن عشر ، ولكنه فى محاولته إقامة « حكومة من أجل الشعب » اصطدم على الفور بالالتزام الذى يفرض عليه أن يدير المستعمرة من أجل الصالح الاقتصادى أو السياسى أو الاستراتيجى للبلد الأم ، وفى هذه الورطة عمد إلى الاستبداد المستنير ، أى إلى التأكيد بأن الحكم الاستعمارى يضع مصالح الوطنيين فى صميم اعتباره .

إن المذهب الاستعمارى عن « عبء الرجل الأبيض » كما صاغه دزرائيل وتغنى به كبلنج ، لم كن مذهبا سلبيا من الإخلاص ، كان يعنى مايقول ، وحمل مسئولياته على محمل أكثر جدية بكثير مما درج عليه الاعتقاد اليوم إلا أنه فقد امبراطوريته بمثل السرعة التى فقد بها الاستعمار القديم امبراطوريته . إن الشقاق لايمكن فضه فقط بالنوايا الطيبة ورعاية الوطنيين والوالدية ، فمهما ينجز الحكام الاستعماريون الجدد فلن يستطيعوا أن يفعلوا الشىء الوحيد الذى له الأهمية ، ألا وهو أن يتقبلهم الوطنيون على أنهم حكومة شرعية ، فكلما زادمايعملونه من أجل رفع مستوى الوطنيين الاقتصادى و الاجتماعى والثقافى ، اشتدت المعارضة . الواقع أن الإنجاز هو الذى خلق المعارضة ، إذ جعل شعوب المستعمرات على وعى بالانشقاق بين المثل التى أعلنها الحكم الاستعمارى وبين مسئولياته تجاه المصالح الاقتصادية للبلد الأم ، وفضلا عن ذلك ، فهـذا الإخفاق قوض ثقة شعوب المستعمرات واعتقادهم فى نفس مبادىء الحكم المسئول والتى كان يجرى إخضاعهم باسمها لسلطة أجنبية .

وكذلك فالوالدية المستنيرة فى المشروع الصناعى قد تؤدى إلى فشل ونبذ المبادىء التى يدعى أنه قائم عليها ، أى مبادىء سياسات « العلاقات الانسانية » الحديثة .

لوحدث مثل هـذا التطور لـكان نـكبة كبرى . فالعلاقات الإنسانية أداة يجب ألا تصبح كلية . إن سياسة العلاقات الإنسانية لا تبشر بالأمل فى التغلب على الانفصام فى شخصية المشروع السياسية . ولـكنها أداة التشخيص الـكبرى التى تملكها فى كل مجـال الحياة الاجتماعية بمجتمعنا الصناعى ، أى بالمشر بوصفه مؤسسة اجتماعية . فعلى أساس الاستخدام الذكى لهذه الأداة ، وعلى أساس تقبل الإدارة والعمال لها ، يتوقف إلى حد كبير ، مايتوافر لنا من فرص لحل الصعاب فى المجال الاجتماعى بمجتمع المصنع .

* * *

الفصل الحادى عشر

هل تستطيع النقابية البقاء ؟

النقابة العمالية هى الجواب ، والجواب الممكن الوحيد ، على أثنينية المشروع الصناعى السياسية . فليس فى الإمكان تجنب أو تغيير الإدارة بما لها من سلطة سياسية على المشروع ، مهما يكن نوع الترتيبات السياسية أو الاقتصادية أو القانونية التى تجرى تجربتها . وفى الوقت نفسه لا تستطيع سلطة الحكم هذه أبداً أن تضع رفاهية رعاياها فى المقام الأول ، أى لا يمكن أن تكون شرعية . ومن هنا يجب إضفاء طابع نظامى على الانشقاق ، أى يجب أن يبنى - بعبارة أخرى - على نفس بنيان حكومة المشروع . إن الوسيلة الوحيدة لجعل حكومة المشروع شرعية هى القوة المضادة التى تمثل الأعضاء ضد حكومتهم وإن كانت تشكل فى الوقت نفسه جزءاً من هذه الحكومة . وبهذا فالنقابة هى التعبير النظامى عن التوتر السياسى الأساسى بالمشروع . إنها فى الأصل جهاز سياسى . وحتى إذا دار الصراع فى الظاهر حول الدولارات والسنتات ، فالصراع الحقيقى يدور حول السلطة والرقابة .

وهذا يناقض المفهوم التقليدى الذى يعتبر النقابة جماعة ضغط اقتصادى . هذا المفهوم لم يكن مجهولا بالكلية فى أوربا ، فقد أسهمت فيه مثلا النقابات غير الاشتراكية أو نقابات أصحاب البنائق « الياقات » البيضاء فى ألمانيا قبل مجىء هتلر . ولكنه كان إلى اثنتى عشرة سنة خلت، الفكرة الأمريكية الغالبة ، وإذ ورثها صمويل جومبرز عن مارك حنا - الذى ابتدع فكرة إدماج الطبقة العاملة فى الحزب الجمهورى - أقام الاتحاد الأمريكى للعمل .

إننا ندين لجون ل . لويس بأعظم تعبير عن هذا الموقف اتساقا . والحقيقة أن أعماله كزعيم لنقابة عمال المناجم المتحدة خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية ليس لها معنى إلا باعتبارها تعبيراً عن اعتقاده بأن النقابات جماعات ضغط اقتصادى

تعنى بوجه خاص بحجم نصيب العمل فى الدخل القومى . إنها لا تدين بالولاء إلا لصالح الأعضاء الاقتصادى ، وليست لها وظيفة سياسية أو مسئولية اجتماعية. من المرجح أن جون ل . لويس حين طلب إليه رئيس جمهورية الولايات المتحدة أن يوقف إضراباً فى صناعة الفحم لأنه يعرض الإنتاج الحربى للخطر ، لم يقل أبداً « إن رئيس جمهورية الولايات المتحدة يتقاضى راتبه كى يعنى بالصالح القومى . أما أنا فلا أتقاضى راتبى إلا لكى أرعى مصلحة عمال مناجم الفحم الاقتصادية » . ولكن حتى إذا كان القول اختراعا من مخبر صحفى ، إلا أنه يعبر عن موقفه الأساسى .

وعن هذا الموقف يمكن أن يقال أكثر بكثير مما يسلم به معظم النقاد المعاصرين. ولكنه برغم ذلك موقف لا يمكن الدفاع عنه ، لا بسبب نتائجه الاجتماعية فحسب ، بل ولأنه يسىء فهم الموقف تماماً . فكل مجال واحد من مجالات النشاط النقابى هو حتما مجال إدارة ، سواء تعلق بساعات أو بظروف العمل ، وبتعاريف الوظائف ، وتوزيعها ، وسياسات التوظيف أو الفصل ، وسلطة الإشراف ، والنصوص الخاصة بالأقدمية . وحتى إذا كان على النقابة أن تتخلى عن جميع هذه المجالات وتقتصر كلية على مشكلات الدخل النقدى ، لتعين عليها أن تضع مقابل الربحية والإنتاجية حاجات العامل إلى أجر ووظيفة يمكن التنبؤ بهما . وذلك لم يعد كفاحا حول تقسيم الفطيرة الاقتصادية ، ولكنه صراع حول المبادىء الأساسية التى ينبغى أن تحكم المشروع . فعلى كل نقابة أن تصر على أسلوب للمظالم أى على الاعتراف بما تطلبه من المشاركة فى القرارات التى تتخذها الإدارة ومن القتال ضدها أيضاً .

ومن هنا فالنقابة هى دائماً جزء من صرح الحكم بالمشروع . وهى جهاز حكم يمارس وظائف حيوية فى الحكم أو الرقابة أو الاعتراض ، سواء سلمت بهذا أو لم تسلم به قد يكون من المعقول أن تنكر النقابة هذا ، مثلما ينكره الموقف الذى اتخذه جومبرز ـ جون ل. لويس . ولكن من قصر النظر الذى يبلغ حد الحماقة بالنسبة إلى أية إدارة أن تنكر أن النقابة تعنى بالضرورة بمشكلات هى « امتياز للإدارة

بمعناه الصحيح » . إن أى اهتمام من جانب النقابة ينصب على مسائل هى من امتياز الادارة بمعناه الصحيح ، والحقيقة أنه بسبب هذا « الامتياز » تماماً ، توجد النقابة .

والتأكيد بأن النقابة تستمد وظيفتها من عجز الإدارة عن أن تكون حكومة شرعية يرسى أساس النقابة فى نفس بنيان المشروع . وبذلك يتعارض تعارضاً شديداً مع الاعتقاد السائد اليوم فى صفوف رجال الادارة الأمريكيين ، بأن النقابة تعزو وجودها إلى خطايا الفصل والتعيين التى ارتكبتها الإدارات الماضية « غير المستنيرة » . من ناحية حتى البابا يبدو أنه تحول إلى هذا الاعتقاد عندما تحدث منذ وقت قريب (سبتمبر ١٩٤٩) عن اليوم الذى تكون فيه « الرأسمالية » قد دخل عليها من الإصلاح ما يكفى لجعل النقابة غير ضرورية . هذا الاعتقاد ينكر وجود أية مشكلة سياسية فى العلاقة بين المشروع والعضو ، ويؤدى مباشرة إلى الاستبداد الصناعى المستنير ، ذلك أن معتنقيه يستنتجون من هذه الحجة أن النقابة لن يكون لها غرض ووظيفة فى نظام صناعى يدار إدارة صحيحة ، وأنها سوف تذوى فى هدوء وتدع الرقابة الكاملة فى يَدَىْ إدارة بالغة الحكمة وخيرة .

صحيح بالتأكيد أن فلسفة الإدارات القديمة وسياساتها وأفعالها وسيئاتها تفسر السمات الخاصة التى علقت بالحركة النقابية فى بلدان معينة أو فى صناعات معينة . فالنقابات قوة مضادة أى رد فعل ضد الإدارة وخواص الادارة الماضية صاغت قوالب شخصيات القادة النقابيين اليوم ـ وتكاد كل صناعة كبرى ، ويكاد كل بلد بالتأكيد ، أن يلد نماذج للإدارة متمايزة . فشخصية وفلسفة وتكتيك ـ بل وبلاغة ـ زعيم صناعة الفحم الأمريكية الذى ختم خطابه بقوله إن حقوق العاملين ومصالحهم لن يحميها ويهتم بها المهيجون العماليون وإنما يحميها ويهتم بها المتدينون الذين منحهم الله بحكمته اللامتناهية ، الإشراف على مصالح الملكية فى البلاد [1] ، هذا الزعيم يتمثل بالتأكيد

(١) حين طالبت الحكومة ومعها الرأى العام بوضع حد لاغلاق المناجم الذى استمر أربعة أشهر فى عام ١٩٠٢ .

بشخصية جون لويس الذى يتزعم المعدنين اليوم ، وفلسفته وتكتيكه وبلاغته الخطابية . لم يكن من السهل تصور أن يكون والتر رويتر زعيم العمال السكك الحديدية فى حين أنه هو يتفق مع سنة الإدارة فى الأيام المبكرة من صناعة السيارات الأمريكية . ولم يكن فى الامكان تصور ارنست بيفن إلا فى الحركة العمالية البريطانية ... ألخ .

وخطايا الإدارة من ناحية الفصل والتعيين تعد فى مجال هام واحد السبب الحقيقى فى قيام النقابية . وهذا هو « منطقة الشفق » للطبقة الوسطى الصناعية، أى للإشراف والإدارة الوسطى . فهذه المجموعات هى من جهة مستخدمون مثل جماهير العمال وبينها وبين المشروع نفس العلاقة . وهى تشارك من جهة أخرى فى وظيفة الإدارة إلى درجة بالغة . وفى إمكانها أن تنحاز إلى جانب جمهور العاملين ضد سلطة المشروع فى الحكم أو تنضم إلى جانب هذه السلطة . والاتجاه الذى تسير فيه يتوقف إلى حد كبير على استعداد الإدارة العليا لإدماجها فى المجموعة التى تتولى الإدارة وجعل وظائفها الإدارية حقيقية بدلا من إسمية . كذلك يتوقف على قدرة الإدارة على إقامة علاقة بناءة مع النقابة التى تمثل جماهير العمال . فالقائمون بالإشراف - ولعل أيضاً رجال الإدارة المتوسطة - سوف يضطرون تقريباً إلى التكتل النقابى على سبيل الدفاع عن النفس إذا ظلت العلاقة بين الإدارة والنقابة علاقة حرب أهلية كامنة أو ظاهرة ، إذ لا يسعهم البقاء فى شقة حرام بين الخطوط الامامية دون أن تتوافر لهم الحماية من جانب نقابة خاصة بهم .

لكنا نقول بوجه عام إن التأكيد بأن « النقابة » نتيجة خطايا الإدارة فى الفصل والتعيين ؛ تأكيد باطل . إن سياسات الإدارة وسلوكها تفسر الكثير عن توقيت التطور النقابى ، وإن كانت عوامل أخرى من قبيل الظروف الاقتصادية وعرض العمل والسياسات الحكومية ، يحتمل أن تكون أكثر أهمية باعتبارها عوامل تطلق نمو النقابية أو تشكل فرامل توقفه ، ولسياسات الإدارة وشخصيات رجالها تأثير حقيقى فى صفات وحوادث أية حركة نقابية معلومة وأية قيادة نقــــابية، ولكن السبب فى قيام النقابة والقوة الدافعة وراءها والغرض منها ووظيفتها - كل هذه

مستقلة عن سياسات الإدارة ومتأصلة جذورها فى الشىء الواحد الذى ليس للإدارة عليه من سلطان على الإطلاق ، أى نفس وجود الإدارة ذاتها ووظيفتها .

الحدود المفروضة على النقابية

لست أعرف فى كل التاريخ المسجل إلا مثالا واحداً يوازى النقابة العمالية . ففى روما خلال عصر الجمهورية حدث شقاق — يمكن مقارنته بالشقاق الموجود فى المشروع - بين المسئوليات الطقوسية والدينية التى يضطلع بها زعماء العشائر القديمة أى الأشراف (رجال السناتو) ومصالح رعاياهم ، وهم «العامة» ،أى السكان المهاجرون الجدد الذين كان يتعين خارج الطقوس التقليدية والثقافية التقليدية ،أن تحكمهم طبقة الأشراف . وعندما وصل هذا الصراع إلى ذروته بفعل أول إضراب عام سجله التاريخ ، فض عن طريق إنشاء جهاز خاص فى حكومة روما ، وهو هيئة التربيون التى تمثل « العامة » ضد حكامهم .

ولكن ظهور التربيون خلق كثيراً من المشكلات الجديدة بمثل المشكلات الكثيرة التى حلها ، وفى النهاية ألغى التربيون إذ « جرى تأميمه » وأصبح الامبراطور هو التربيون . ولكن السناتو فقد أيضاً كل ما كان له من استقلال .

وظهور النقابة يثير أيضاً من المشكلات الجديدة مثل ما يحله من المشكلات القديمة ، فهى حقاً الطريقة الوحيدة التى يمكن بها فض الورطة السياسية التى يعانيها المشروع ولكنه حل قلق ومثير للمتاعب والمشكلات . فمشكلات النقابة ، ومكانها ووظيفتها فى المجتمع الصناعى ، وعلاقتها بالمشروع ، وتنظيمها وتماسكها الداخليان ، هذه كلها من الصعوبة بحيث يجب أن نسأل عما إذا كانت المساهمة التى تقدمها النقابة تستأهل ثمنها . ولابد أن يحتل السؤال مكان الصدارة فى كل بلد صناعى ، ولن يوجه « القادة النقابيون » وحدهم .

إن الإغراء شديد فى كل بلد صناعى لحل مشكلة المشروع السياسية بالقضاء على النقابة . وهذا القضاء عليها لن يتخذ صورة اعتبارها خارجة على القانون ، إذ من المحتمل أن يتحقق الغرض عن طريق تأميم النقابة ، وهو تهديد للنقابية أشد

براعة بكثير ولكنه أعظم بكثير أيضاً من القضاء المباشر والسافر عليها. ولن يكون هذا أمراً بالغ الصعوبة. فبينما النقابة ضرورية للمشروع إلا أنها ليست بنفس الضرورة التي تستدعي وجود الإدارة. من السهل تماماً تصور وجود نظام صناعي لا نقابات فيه، فقد ألغاها النازيون فعلا عن طريق التأميم، ولكن نظاماً صناعياً بدون إدارة أمر لا يمكن تصوره ومستحيل. فالنقابة ليست القوة الدافعة، الأصلية والدينامية في نظام صناعي ـ فكما أن نور القمر ليس إلا انعكاساً كذلك وظيفة النقابة مستمدة من وظيفة الإدارة. ومن هنا لن يقف النظام الصناعي إذا أخمدت الحركة النقابية، وهو ما يحدث لو حاولت أية حكومة أن تدير الصناعة بغير إدارة.

ولكن النقابة تشبع حاجة جوهرية. والتوتر الذي تعبر عنه كامن في النظام الصناعي، وستظل الحاجة قائمة إلى جعل حكومة المشروع شرعية مهما يكن تنظيم المجتمع فالقضاء على النقابة أو تحطيم حقيقتها، لن يعمل على إزالة التوتر أو الوظيفة أو الحاجة. قد يؤدي القضاء على النقابات إلى التخفيف في لحظة معينة مما يبدو كأنه ألم لا يمكن احتماله، ولكن ثمن التخفيف لن يجعل المرض غير قابل للشفاء كل ما في الأمر أن يتحول التوتر إلى النطاق السرى، ولا يتم إشباع الحاجة، وتظل الوظيفة دون أداء.

بل وأهم من ذلك إن القضاء على النقابة في مجتمع صناعي يفترض مقدماً حكومة دكتاتورية، إذ ليس في وسع حكومة غيرها أن تحطم الحركة النقابية، والطريقة الأخرى الوحيدة لتخفيف التوتر الناشيء عن انفصام شخصية المشروع الصناعي، تتمثل في الهيستيريا الجماعية المستمرة عن طريق إبقاء الجماهير في حالة إثارة دائمة وإرهاقها عاطفيا، أو بعبارة موجزة عن طريق التعبئة العاطفية الدائمة وهو مالا يقدر على تحقيقه وإبقائه حيا سوى الحكم الدكتاتوري.

يجب ألا يساء فهم هذا على أنه حجة تؤيد الحرية النقابية الكاملة. فمشكلات النقابة هي بحيث لا سبيل إلى حلها إلا بإجراء تغييرات حاسمة نوعا في سياستها وتنظيمها، ولكن يجب ألا يكون الهدف من هذه السياسات الجديدة، معاديا للنقابات، بل

على العكس يجب أن يكون غرضها أن يجعل فى قدرة النقابة الاضطلاع بوظيفتها على نحو فعال وبناء لصالحها هى ، وصالح المشروع وصالح المجتمع ، إن جعل النقابة تؤدى وظيفتها هو من أكبر المهام التى تواجه مجتمعنا ، وعلى نجاحنا فى هذا قد تتوقف آمالنا فى الاحتفاظ بمؤسساتنا الحرة .

فهل تستطيع النقابة أن تنهض بوظيفتها بحيث يؤدى مجتمعنا وظيفته ويظل على قيد البقاء ، أم يجب على سبيل الدفاع عن النفس أن يفرض المجتمع عليها قيوداً تقضى فى الواقع على النقابية ؟

وهل تستطيع النقابة أن تعمل فى داخل المشروع وهو ما يجب أن يكون ، أم أن متطلبات بقاء ووظيفة كل من المشروع والنقابة يستبعد بعضها بعضا ؟

وأخيراً هناك سؤال كبير ينصب على ما إذا كان فى إمكان النقابة أن تعيش مع نفسها ، وعما إذا كان فى إمكانها أن تعيش بعد التوترات والمتناقضات الموجودة فى داخل بنيانها .

المشكلات المتعلقة ببنيان النقابة

والنقابة بحكم تعريفها ووظيفتها تمثل المعارضة . فغرضها هو تأكيد أغراض المستخدم ضد أغراض المشروع ، ولا تستطيع أن تتخلى عن معارضيها دون أن تتخلى أيضاً عن وظيفتها ، ولا أن تحتفظ بولاء أعضائها إلا بوصفها معارضة . إن أعظم تهديد يتعرض له زعيم نقابى الاتهام بأنه « باع نفسه للسادة » وأصبح « رجل الإدارة » .

وفى الوقت نفسه فالنقابة معارضة لا يمكن أبداً أن تتولى الحكم . ففى اللحظة التى تستولى فيها النقابة أو يستولى فيها القادة النقابيون على الإدارة ، يصطبغون بطابع الإدارة السياسى ويتعين أن يتصرفوا مثل « الرئيس » . سوف يفقدون قبضتهم على الأعضاء وسرعان ما تواجههم حركة نقابية تعارضهم وهذا ما يهدد اليوم النقابات البريطانية التى تشارك فى إدارة الصناعات المؤممة .

والنقابة مؤسسة سياسية ، وغرضها هو السلطة بدلا من الإنتاج الاقتصادى أو الدخل أو الربح . وبحكم كونها مؤسسة فإن سلوكها يجب أن تعينه حاجاتها المتصلة بالبقاء . وبسبب كونها مؤسسة سياسية يتوقف بقاؤها على الأداء السياسى لا الاقتصادى؛

أى يجب أن تكون قادرة على الاحتفاظ بولاء أعضائها . ولهذا فالزعامة النقابية منصب سياسى أيضاً يقوم على مقدرة الزعيم على الاحتفاظ بولاء الأعضاء بدلا من قيامه على الأداء الاقتصادى .

وبحكم أن النقابة قوة « مضادة » أى معارضة لا يمكن أن تحكم أبداً ، لهذا لا يمكن أبداً أن تشعر بالطمأنينة . فمهما بدت قوية وآمنة ، ومهما تكن موضع القبول ، فسوف تظل الإدارة دائماً العنصر الغالب والآمن ، وتظل فوق كل شئ العنصر الدينامى والرائد . سوف تشعر النقابة ، دائماً أنها فى موقف الدفاع ، إن لم تكن على حافة الهزيمة ، واعتراف زعيم نقابى بهذا الأمر يعتبر بالطبع خيانة . ولكن ضرورة ازدياد قوة النقابة دائماً — أو أنه يجب عليها دائماً أن تدعى أنها تزداد قوة — يبين ما يمكن فى موقفها من انعدام الطمأنينة ، ومن القلق — وهو قلق لا يقل تملكا لها بسبب كونه باطنيا وسيكولوجيا بدلا من أن يكون خارجيا وملموساً .

لكن القلق هو من ناحية واحدة ليس مجرد قلق سيكولوجى — فالنقابة المقصورة على مصنع واحد أو مشروع واحد لا يمكن أن تستشعر من الطمأنينة ما يمكنها من الاضطلاع بوظيفتها ، فهى أبداً فى خطر من أن تصبح « نقابة الشركة » فى داخل أى مشروع فرد لابد وأن تكون الإدارة هى الغالبة . والنقابة التى تقصر نشاطها على شركة واحدة فقط لابد أن تعنى برفاهية المشروع ورخائه مما يجعلها تتردد فى الوقوف منه موقف المعارضة .

وأخيراً يجب أن تطالب النقابة بولاء عمال المشروع . يجب أن تطالبهم بأن ينتظروا منها السلطة والزعامة ، بل وأكثر من هذا يجب أن تطالب بولاء سلبى ، أى بأن لا يتوقعوا السلطة والزعامة من أى شخص آخر . على النقابة على الأقل أن تطالب بألا يوظف فى المشروع سوى الذين ينتمون إليها وهو مطلب يدعمه بصورة مزدوجة خوفها الأساسى وتدعمه الحاجة إلى التأكد من أن دعوة إلى الإضراب سوف تطاع .

ولكن كلا من هذه « القوانين الباطنية » يجعل النقابة فى صراع مع متطلبات المجتمع ، ومتطلبات المشروع ، ومتطلبات العمال ، أجل وفى صراع مع نفسها . من المحتمل أن يعمل كل شخص على دعم المطلب بأن تكون النقابة « بناءة » وذلك بالقضاء عليها ، أو على الأقل بتقييدها وتكبيلها .

الفصل الثانى عشر

الحاجات النقابية والخير المشترك

ماداامت النقابية ضعيفة ومناضلة فالمجتمع يسمح لها بأن تكون معارضة خالصة وصرفة . ولكن بمجرد أن تصبح موضع القبول وقوية يصير عليها أن تتحمل المسئولية عن نجاح المشروع وربحيته وإنتاجيته ، وعن استقرار الاقتصاد وربحيته وإنتاجيته . لا يمكن السماح لها بأن تظل « الروح التى تخالف دائماً » ، وإنما يجب أن تصبح معارضة مخلصة ولكن هل يمكن لمعارضة أن تكون « مخلصة » إذا لم تكن تأمل الوصول إلى الحكم يوما من الأيام ؟

سياسة عاقلة للأجور

هذا التناقض يتجلى فى المطالبة بسياسة عاقلة للأجور فما دام الشطر الأكبر من الاقتصاد خاليا من النقابية ، فنى الإمكان السماح للحركة النقابية بأن تعمل على أساس الافتراض بأن الأجور لا ينبغى أن تتحرك إلا فى اتجاه واحد أى إلى أعلى ،وأن تطالب بازدياد جمود بنيان الأجور . ولكن بمجرد أن تصبح النقابية هى القاعدة بدلا من أن تكون الاستثناء ، فيجب أن يطالبها المجتمع بتقبل المسئولية عن النتائج المترتبة على سياستها بشأن الأجور ، وهذا معناه قبول المبدأ الذى يرى أن عبء الأجور الذى يتحمله الاقتصاد يجب أن يكون مرنا ، وأن يسمح له بأن يخف مثلما يزداد ثقلا ، بل ويعنى أن على النقابة أن تجعل لمنع الخسائر أى للمحافظة على معدل مناسب من الربح ، أولوية على مطالب أعضائها الخاصة بالأجور . وفوق كل شىء يجب أن يطلب المجتمع أن تعتبر المعايير العاقلة من الوجهة الاقتصادية أعظم أهمية فى تعيين عبء الأجور من المتطلبات السياسية للنقابة .

هذا المطلب الأخير هو الذى يسبب الصعوبة الكبرى .

من الناحية العملية تفترض جميع اقتصاديات العمل أن الصراع حول الأجور بين المشروع والنقابة صراع على الدولارات والسنتات ، يكافح فيه المشروع من أجل تحقيق أدنى تكلفة للوحدة ، وتكافح النقابة من أجل « رفع دخل العمل إلى الحد الاقصى » . وهذا ما يبدو لدى النظرة الأولى أن لغة كلا الجانبين ومصطلحاتها تؤيده ، إن الحديث هو عن الارباح والتكاليف ،والأثمان والأجور الحقيقية الخ ،وتغلف الحجج بلغة النظرية الاقتصادية ، ومن قبيل الافراط فى الإنتـــاج ، وقصور الاستهلاك ، وعدم كفاية تراكم رأس المـال ، ونقص القوة الشرائية الاستهلاكية .

لو أن الصدام صدام أهداف اقتصادية حقا ، ولو أن الحجة حجة تقوم على النظرية الاقتصادية حقا ، لما كان لنا أن نهتم بمشكلة سياسية عاقلة للأجور ، ولأصبحت عندئذ مشكلة فنية أصلا يحلها إلى حد كبير البحث الاقتصادى

لـكن الحجج والنظريات الاقتصادية ستار إلى حد كبير ، على الأقل فيما يتعلق بالنقابة . إنها تخفى أهداف النقابة الحقيقية مثلما تخفى لأسباب مختلفة كلية ، حاجات العضو ومطالبه الحقيقية . فلو كان « رفع الدخل الناتج عن الأجر » هدف النقابة الحقيقى كما تؤكد الكتب الدراسية ، لـكان السلوك النقابى غير قابل للفهم تماماً ومجافيا للعقل .(١) إن الموقف النقابى يعينه كون النقابة أصلا مؤسسة سياسية وليست اقتصادية ، وبقاؤها لا يتوقف على الأداء الاقتصادى وإنما على ولاء أعضائها ، وهو الولاء الذى تتنافس من أجله مع المشروع ومع حشد من النقابات الأخرى .

---

(١) أوضح هذا بشكل رائع آرثر م . روس فى كتابه الذى سلف ذكره Trade Union Wage Policy والذى ينبغى أن يطالعه كل مدير مسئول ومع ذلك وكما يبدو أن روس يؤكده فى الفصل الختامى من كتابه ، فيكاد هكذا ألا يستتبع أنه لا حاجة إلى سياسة للأجور ، ومعقولة من الوجهة الاقتصادية لمجرد أن النقابات على الصورة التى تشكل بها الآن لا تستطيع أن تعمل على أساس المعقولية الاقتصادية .

يجب أن يكون الموقف النقابى « مركزه النقابة » على حد تعبير روس ، وليس المشروع بل ولا العامل .

والمطالبة بأن تتخذ النقابة سياسة « عاقلة » الأجور تفيد الاقتصاد والمشروع ، لا تتعارض بالضرورة مع المصلحة الذاتية للنقابة . سوف يقيس الأعضاء بصورة متزايدة أداء نقابة قوية وراسخة بنجاحها فى منع البطالة فى أوقات الكساد، وبدون سياسة للأجور ، عاقلة من الوجهة الاقتصادية ، لا يستطيع أى بلد أن يأمل فى الحيلولة دون وقوع كساد خطير أو فى التغلب عليه . فمنع الكساد يتطلب التحكم فى الرواج الذى يسبقه . إنه يتطلب منع الزيادات فى الأجور فى وقت العمالة الكاملة، فأمثال هذه الزيادات فى الأجور تضخمية حين يجرى تشغيل كل فرد ويكون منتجا تماماً . فالعمالة الكاملة هى الحالة الوحيدة التى يمكن بصددها التأكد على وجه اليقين وبدون أى ظل من الشك، بأن ازدياد الإنتاج من السلع يجب أن يسبق أية زيادة فى الدخل النقدى إذا أريد للاقتصاد أن يظل محتفظا بتوازنه . وليس سوى اتجاه واحد يمكن أن يتحرك فيه اقتصاد يسوده التوظف الكامل إذا اضطرب توازنه ، ذلك هو الاتجاه إلى أسفل . أجل ، إن التضخم هو السبيل المؤكد بصورة مطلقة ولا تخطىء أبداً ، لجعل المحافظة على التوظف الكامل فى حيز المستحيل .

فإذا أرادت الحركة النقابية الاحتفاظ بقوتها عند ما ينتهى الرواج ، فلا بد أن تكون قد تقبلت المسئولية عن سياسة الأجور فى حين أن الرواج لا يزال قائماً . وإذا لم تعتنق النقابة المبدأ القائل بأن الأجور صلة عاقلة بالأثمان والتكاليف والإنتاجية والربحية الخ ، أو بعبارة موجزة إذا لم تقبل مبدأ سياسة الأجور مبنى على المصلحة القومية ، فلابد أن تقاسى بشدة عند ما تتجه الدورة الاقتصادية صوب الكساد ، ولن تستطيع حماية أعضائها . إن الحماية الوحيدة أى ضمان عمالة وخطة أجور يمكن التنبؤ بها ، تفترض مسبقا مرونة عبء الأجور . وفى الوقت نفسه سوف تعجز النقابة عن منع التخفيضات فى الأجور التى تعتبر فى هذه الحالة هزائم للنقابة وقمينة أن تقوض الأسس التى يقوم عليها ولاء أعضائها ، وهذا ما حدث

الحركة العمالية الأمريكية بعد الحرب العالمية الأولى حين ترتب على عجز النقابة عن المحافظة على معدلات الأجور فى أثناء الكساد الذى وقع فى ١٩٢١ — ٢٢ ، أن خرج منها نصف أعضائها أو أكثر .

واليوم تواجه النقابات الأمريكية نكسة يمكن أن تكون أشد قسوة . إن أغلبية أعضاء النقابات اليوم قد انضموا إليها منذ عام ١٩٢٣ ، وأغلبية النقابات الكبرى ظهرت إلى الوجود منذ عام ١٩٣٣ . وبذلك لم يعرف أعضاء النقابات الأمريكية وقادتها أبداً وبوجه عام ، سوى مرحلة الرواج من الدورة الاقتصادية ، فلم يحدث سوى انتكاس واحد فى عام ١٩٣٨ ودام أقل من سنة . إلا أنها لقلة من النقابات فى هذا البلد بل وأقل من ذلك عدد أعضائها ، التى فكرت فى المشكلات التى سوف تواجهها حين يتجاوز الرواج الذروة .

ورفض قبول سياسة عاقلة للأجور يؤدى حتما إلى قيام الحكومة بتحديد الأجور . وبقدر ما يتعلق الأمر بالعامل فقد لا يؤدى إلى الاضرار به ،إذ يملك فى النهاية قوة التصويت ولكنه لن يكون فى صالح المشروع . ولكن لابد أن يحطم النقابية بتقويض ولاء العامل واعتماده على النقابة .

إلا أن الضغط السياسى ضد اتباع سياسة عاقلة للأجور، يبلغ أشده داخل النقابة فى أثناء الرواج أى بالضبط حين تعظم الحاجة إلى مثل هذه السياسة . فمع قصور فى العرض من العمل عن مواجهة مطالب التوظيف الكامل ، وبسوق تبدو فى الظاهر أنها لاتشبع ، وأرباح عالية على الأقل على الورق لاتكون الإدارة فى موقف يسمح لها بمقاومة المطالب الخاصة بالأجور ،ولما كانت مراحل الرواج تصحبها زيادات سريعة فى الأثمان أو يصحبها توسع فى مستوى العيش والإنفاق — والعادة أن يصحبها الأمران — تقع النقابة تحت ضغط مستمر من جانب أعضائها لما فيه مصلحتهم . على الأقل إلى الحد الذى تبقى عنده الأجور أعلى من الزيادات فى الأثمان أو من الارتفاع فى المستوى « العادى » للعيش . فطالبة الحركة النقابية فى هذه اللحظة بالذات بأن تقبل المسئولية عن سياسة عاقلة للأجور ، معناها فى

الواقع مطالبتها بمعارضة أعضائها فى اللحظة التى تبـــدو أرض الميعاد فى متناول أيديهم .

لكن الأهم من هذا ما للاتفاق الخاص بمعدل الأجور من أثر فى السلوك النقابى، يمكن تمثيله بالأثر الناتج من تحول النزعة العاطفية القومية الشديدة — مثل صيحة « الانتقام » أو « إهانة العلم » إلى أزمة دولية . إنها تكاد تجعل من المستحيل على النقابة أن تفكر أو تعمل وفق مصطلحات عاقلة من وجهة النظر الاقتصادية، حيث يتعلق الأمر بالأجر . وهى تخضع سياسة النقابة بصدد الأجور لاعتبارات « المحافظة على ماء الوجه » والكرامة ، وتحول الحاجة إلى التماسك السياسى والبقاء إلى نصر عظيم مهما تكن كلفته فى النهاية . ولكى تحافظ النقابة على اهتمام أعضائها ، عليها أن تعلن دائماً أن معدل الأجور أيا كان ، غير كاف بشكل مخجل — تماماً كما تفعل حكومة معتدية لتبرير القيام بغزو واحد آخر .

وأخيراً ، فالمنافسة بين الإدارة والنقابة على كسب ولاء العمال ، تحول دون تقبل الأخيرة للمعقولية الاقتصادية ، لأن مثل هذا القبول هو فى الواقع قبول لسلطان الإدارة وما دام يسيطر على العلاقة بين الإدارة والنقابة ادعاء كل فريق أن له وحده الحق المطلق فى نيل ولاء العمال ، فلن تستطيع النقابة حتى بصفة ضمنية أن تعترف بسلطان الإدارة دون أن تتنازل عن سلطانها هى .

إلا أن على المجتمع أن يطالب الحركة النقابية أن تخضع مطالبها المتعلقة بالأجور للخير المشترك ، سواء أكان معنى هذا أجوراً أعلى أم أقل فى لحظة معلومة .

حق الاضراب

وسلاح الإضراب بذاته — وبغض النظر عن الآثار المترتبة على أى إضراب معلوم — يثير مسائل سياسية خطيرة .

ولقد لاحظ الذين أمعنوا دراسة النقابية العمالية أن من النادر جداً أن تكون المنازعات الاقتصادية السبب الحقيق وراء إضراب ما . إن الاضراب لا يقع لأن المفاوضات تتحطم ، وإنما المفاوضات تتحطم لأن الموقف صار موقف إضراب . ومن هذه الناحية لا تختلف الحرب الصناعية عن أية حرب أخرى . فى أوائل أيام

النقابية يكون الإضراب إضراباً ذا طابع خاص ، من أجل الاعتراف بالتنظيم النقابي أى إن هدفه إنشاء النقابة فى مصنع أو فى منطقة ، وبهذا فهو موجه صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال . إن المطالب النقابية هى بصورة متزايدة التكأة التى يستند إليها الإضراب بدلا من أن تكون السبب فيه . فالإضرابات التى وقعت فى صناعتى الصلب والسيارات عام ١٩٤٦ ، وإضراب الفحم الذى عانت فيه الولايات المتحدة كل ربيع خلال السنوات العشر الأخيرات ، وإضراب السكك الحديدية عام ١٩٤٦ والإضراب الذى وقع فى صناعة تعبئة اللحوم فى عام ١٩٤٦ وإضراب كتبة الاختزال عام ٩٤٧ — فى كل من هذه الإضرابات كان فى الإمكان أن تفض المسائل الخلافية الظاهرة بغير الالتجـــاء إلى الإضراب . كان الغرض الحقيقى منها إظهار قوة النقابة لأعضائها وللجمهور والتغلب على الخصام والمنازعات فى داخل النقابة ، أو بضرب نقابة منافسة . إن الاضراب بوصفه « عنفا رمزياً » يصبح غاية فى حد ذاته .

هذا الاضراب « الطقوسى » تزداد صعوبة السيطرة عليه . كان التقليد النقابي المبكر يعتقد أنه لا ينبغى الدعوة إلى الإضراب فى خفة ، وإنما هو فى النهاية الملجأ الأخير . ووضع التقليد أيضاً القاعدة بأنه لا ينبغى أبداً أن يدور الإضراب حول المشكلات الصغرى . ربما كان الإغفال الكلى لهذه القواعد فى هذا البلد خلال العقد الأخير ، راجعاً إلى الرواج الذى بدا أنه يجعل كل إضراب عديم الخطر نسبياً على النقابة والعمال على سواء . لاشك أنه حين تصبح الأحوال الاقتصادية أقل يسراً ، يجرى من جديد تذكر القواعد القديمة . ولكن ازدياد الميل إلى الإضراب ، وبخاصة الاضراب بصدد خلافات تافهة ، كان أيضاً من العظم بحيث لا يمكن أن يفسر تماماً على أساس سيكولوجية الرواج .

كذلك تزداد صعوبة تسوية الإضرابات ، بل قد يقال إن الرغبة المتزايدة فى الإضراب بسبب خلافات تافهة (فى الإضراب الذى حدث فى شركة جنرال موتورز ١٩٤٦ مثلا واستمر أربعة أشهر ، كان الخلاف بين مطلب النقابة والعرض الذى تقدمت به الشركة عبارة عن سنت واحد فى الساعة) تعكس ازدياد عدم استعداد القادة النقابيين للدعوة إلى الإضراب حول الخلافات الكبيرة . إنهم يعلمون أنه لا يسعهم « تسوية » إضراب « إذ يجب أن يحرزوا انتصارا كاملا . فلو أن الإضراب

كان حقاً بسبب مشكلته الاقتصادية الظاهرة ، لكان له معناه . ولكن إذا كان الغرض منه إثبات تضامن النقابة يصبح التوفيق بين الطرفين صعباً جداً . من الناحية العاطفية يحتمل أن يكون التأثير الناجم من تسوية على أساس التفاهم،أسوأ من تسوية قوامها « الهزيمة مع الشرف » ، وهى التسوية التى تخلق رابطة البطولة المشتركة وتخلف وراءها أسطورة عظيمة . فى مثل هذا الموقف لايبدأ الزعيم الذكى حروباً عالمية ولكنه يتمسك بالمسائل الخلافية البسيطة . أجل ، لقد عقد زعيم نقابى أمريكى — وزعيم محافظ جداً — مقارنة لها مغزاها ، بين موقفه وموقف الجيش الألمانى فى الحرب العالمية الأولى ، فقال : « كان الخطأ الذى وقع فيه القواد الألمان أنهم لم يدركوا قبل عام ١٩١٤ أنهم لن يستطيعوا الوصول إلى تفاهم ، وبذلك كان يتعين عليهم أن يراهنوا بمبالغ صغيرة . إن صلحاً عن طريق التفاوض كان يعنى نهاية ما للجيش من قوة اجتماعية وسياسية ومركز . ولكن عندما أصبحوا يفهمون هذا حوالى عام ١٩١٧ ، كان قد فات الوقت الذى يمكنهم فيه تغيير الحرب إلى حرب يستطيعون كسبها . ومن هنا تعين عليهم أن يحاربوا حتى النهاية المريرة وأن يخلقوا على الأقل الفرصة لبعث الروح العسكرية فى غمرة مرارة الهزيمة والأسطورة البطولية عن التضحية » .

ومن المقرر أنه كلما زاد رسوخ الحركة النقابية والاعتراف بها ، أصبحت أقل ثورية وأكثر محافظة فى طابعها . إن ما أقصده هو ببساطة أن النقابة تتوقع أكثر فأكثر أن تكسب عن طريق الضغط على المجتمع بدلا من الضغط على رب عمل واحد أو على صناعة واحدة . إن العمل النقابى يهدف بصورة متزايدة إلى إجبار الحكومة على التدخل إلى جانبه ، إحداث تغيير فى السياسة العامة ، أو وقف المستهلك عند حده . ففى الإضراب الذى قام به العمال فى مناجم الفحم الأمريكية فى ربيع ١٩٤٩ ودام أسبوعين ، كان الغرض الحقيقى منع إجراء تخفيضات فى ثمن الفحم . وكان الغرض الحقيقى من التهديد بالإضراب

فى صناعة الصلب فى أوائل عام ١٩٤٦ إجبار الحكومة على رفض الحد الأقصى لذى فرض على أثمان الصلب فى أثناء الحرب ، وذلك بغرض تمكين الصناعة من أن تنقل الكلفة الناتجة عن الأجور العالية ، إلى عاتق المستهلك .

وأخيراً تميل الاضرابات إلى أن تكون على نطاق صناعة بأكملها بدلا من أن توجه ضد مصنع واحد أو شركة واحدة . فالنقابة الراسخة التى صارت موضع القبول سوف يتعين عليها حتماً أن تزاول نشاطها على أساس من حرفة أو صناعة بأكملها ، بل إنها ليست بحاجة إلى إصدار دعوة رسمية إلى الإضراب ضد جميع الشركات فى الصناعة لكى تجعله شاملا لصناعات بأكملها ؛ إذ فى كل صناعة عدد قليل من العمليات الرئيسية التى إذا أوقفت ترتب عليها وقف الصناعة بأسرها فى ظرف ساعات أو أيام . فاتخاذ قرار بدعوة العمال فى الصناعة بأسرها إلى الإضراب ، أو بإغلاق العمليات الرئيسية ، قرار تكتيكى يتوقف على ما للنقابة فى تلك اللحظة من حاجات سياسية داخلية . ولكن النتيجة الاقتصادية واحدة .

وتأثير أى إضراب على نطاق صناعة بأسرها فى الاقتصاد مختلف اختلافا تاماً عنه فى حالة إضراب يوجه ضد مصنع واحد أو شركة واحدة . فبينما الاضراب المحلى يهدد المشروع الفرد بخسارة سوقه لصالح منافسيه ، فإن الاضراب الذى يشمل صناعة كاملة لا يوقع ضغطاً على المشروع إطلاقاً ؛ إذ يقع الضغط كله على المجتمع والحكومة . وهو ذو أثر فعال بالقدر الذى يتناسب مع ما يسببه من خسارة اجتماعية واقتصادية ومع ما يشكله من تهديد يشل الحياة الاقتصادية للبلاد .

وبينما كان الإضراب فى الماضى من أجل الاعتراف بالتنظيم النقابى يخدم غرضاً معقولا من الناحية الاجتماعية ومحدداً بشكل واضح ، فإن الإضراب الطقوسى غير معقول من وجهة النظر الاجتماعية ، ولا يمكن تعريفه ، كما أنه أساساً غير ذى حدود . إنه ليس « قتالا خاصا » بين « مصلحتين اقتصاديتين ولكنه تأكيد « لحق الثورة » وبذا يشكل تحدياً مباشراً لسلطة الحكم . وفضلا عن هذا فمن المحتمل أن يعرض الاقتصاد إلى الخطر . أجل ، يصبح الضغط على الاقتصاد السلاح الأكبر فى يد الإضراب ، إن لم يكن هو السبب الحقيقى فيه .

ولكن هل يستطيع أى أن يتسامح مع مجتمع إضراب كهذا ؟ هل يستطيع أن يسمح لأية مجموعة واحدة مهما كانت تستحق ، أن تشل الاقتصاد ؟ بل هل يمكنه أن يسمح لأية مجموعة مهما يكن ولاؤها ، أن تملك مثل هذاالسلاح ؟ إنالجيوش الخاصة تعد بحق غير متمشية مع قيام حكم ناجح مهما يكن الذين تخدمهم هذه الجيوش . فهل تختلف مشكلة الإضراب عن مشكلة الجيش الخاص لمجرد كون الأسلحة اقتصادية ؟ قطعاً لن تسمح للمشروع باستخدام السلاح الاقتصادى الممثل فى الإضراب إذا كان بذلك يعرض الاقتصاد للخطر. من المرجحأنإضراباً يشمل صناعة بأكملها يعتبر مؤامرة إجرامية ، ولكن تماسك المشروع ووظيفته لا يستندان إلى الحق فى إخراج عماله بينما يستند تماسك ووظيفة النقابة بالتأكيد إلى « حق الإضراب » .

إن المحاولة الوحيدة التىبذلت حتى الآن لحماية كل من المجتمع و « حق»النقابة فى الإضراب هى الاقتراح الحديث بشأن التفرقة بين الصناعات « الأساسية» التى تحرم الإضرابات فيها ، والصناعات « غير الأساسية » التى يمكن أن يسمح فيها بالإضرابات . هذا وإن التأييد الذى لقيه هذا الاقتراح من جانب رجال يكنون الود للحركة النقابية وعلى بينة تماماً من بنيانها ووظيفتها ، ليبين مبلغ الدقة التى أصبحت عليها مشكلة النقابة .

ولكن معنى هذا فى الواقع تحريم الإضرابات كلية . إنالحظرعلى الاضرابات فى الصناعات الأساسية سوف يعتبر خروجا على القانون كل الإضراباتعلى نطاق الصناعة وكل الإضرابات التى وإن كانت فى الظاهر موجهة ضد مشروع واحد ، توقف العمل فىصناعة بأكملها . كما يعتبر خروجاعلىالقانون أيضاًجميعالإضرابات المحلية فى الصناعات الأساسية بالنسبة إلى حياة الجماعة ، مثل المرافق العامةوالنقل والتوزيع .

وبوجه عام تستخدم الصناعات «الأساسية» الشطر الأكبرمنعمالناالصناعيين وتنظمها أقوى النقابات وأكثرهاأهمية. وحظرالإضرابات فىالصناعات«الأساسية»

سوف يميل إلى أن يجعل من النقابة مؤسسة على الهامش ويقصرها على الصناعات غير المهمة التى لا تضم إلا القليل من المشروعات الكبيرة إن لم تكن خالية منها .

والتعهد الدائم بعدم الإضراب ممكن وضرورى فى حالة الطوارىء الخطيرة كالحرب مثلا ، وممكن وضرورى بالنسبة إلى الخدمات الاجتماعية التى ليس لها طبعاً طابع اقتصادى . ولكن مد نطاق الحظر على الإضراب إلى ما وراء حالات الطوارىء القومية، ووراء عدد صغير جداً من الخدمات العامة ، معناه فى الحقيقة مهاجمة مبدأ التنظيم النقابى نفسه . إن سخط النقابات على سياسة الرئيس ترومان فى عام ١٩٤٧ والتى فرضت فى الواقع حظراً على الإضراب فى الصناعات الأساسية مثل استخراج الفحم والنقل ، كان مفهوماً تماماً ، وكان الاتهام بأن الرئيس أساء استخدام سلطات الطوارىء التى منحت له فى أثناء الحرب لكى « يشل النقابات » إتهاما له معنى من وجهة نظر النقابات . إلا أنه ليس من قبيل المصادفة أن تحطمت محاولة الحركة العمالية إلغاء قانون تافت — هارتلى على صخرة رفض الكونجرس إلغاء سلطة رئيس الجمهورية فى وقف الإضراب عن طريق قرار من المحاكم .

لا يزال علينا أن نجد حلا حقيقياً يبقى على ما للنقابة من « حق الإضراب » ولكى يضمن ألا يستخدم أبداً على نحو يعرض المجتمع للخطر ، وهو الحل الذى تستهدفه ، ولكن تخفق فى الوصول إليه ، التفرقة بين الصناعات « الأساسية » و « غير الأساسية » .

العصبية التى تصيب النقابة بسبب انعدام الطمأنينة

ليس فى إمكان النقابة أن تتوقع التصرف على نحو مسئول ما دام يساورها الخوف على وجودها وبقائها . إنها لا تستطيع الإضطلاع بالمسئولية عن سياسة الأجور ، ولا أن تقبل قيوداً على استخدام سلاح الاضراب . وفوق كل شىء لا تستطيع الاضطلاع بالمسئولية عن بقاء المشروع وربحيته ، ولا أن تعترف بأن سلطة الإدارة شرعية وضرورية ، أو أن تفرض التعاقد على أعضائها . فبدون

الإحساس بالأمن لابد وأن تكون عاملا يعمل على تفكك المجتمع والمشروع على حد سواء .

ما من مؤسسة أخرى فى المجتمع يحيط بها الاضطراب العصبي الناتج عن الشعور بانعدام الطمأنينة ؛ إذ أنه متأصل الجذور فى انحطاط شأن النقابة داخل المشروع ، وهو انحطاط فطرى ولا شفاء منه . فى إمكان المشروع أن يعمل بدون النقابة ، ولكنه لا يستطيع أن يعمل بغير الإدارة . ولا تستطيع حتى أقوى نقابة أن تزعم أن لها وظيفة لا يمكن الاستغناء عنها ، كما هو الشأن بالنسبة إلى الإدارة ، وإنما هى تقيم مركزها على أساس التعاقد ورضا القانون والتأييد السياسى ، وهذه جميعها مما يمكن نقضه . هذا الانحطاط حقيق وليس وليد الخيال ، مما يشهد به مدى اعتماد النقابات فى أداء وظائفها ، على الإدارة . فمن الناحية العملية تتولى الإدارة تنفيذ جميع النصوص التى يشتمل عليها العقد النقابى ، ولا تملك النقابة إزاء هذا إلا أن تشكو عن طريق التظلم أو إبطاء العمل أو الإضراب .

مثل هذا الانحطاط لابد أن يخلق إحساساً بالقلق البعيد الغور ، ويتجلى فى « حساسية » النقابة والزعيم النقابى . فأى مدح مشوب بالنقد يعتبر محاولة للقضاء على النقابة ، ويبدو فى استياء القادة النقابيين الصادق فى حين تعمد النقابة خلال إضراب إلى مهاجمتهم علنا فى إعلان بصحيفة مثلا . غير أن نفس القادة يشعرون بحيرة صادقة إزاء سخط الإدارة على العبارات التى تطلق عادة فى الصحافة النقابية وفى الاجتماعات النقابية على المديرين التنفيذيين . فى أقوى النقابات وأرسخها قدما نلتقى القادة على اقتناع بأن الإدارة أقوى من النقابة . فقد أظهر استفتاء حديث عن القادة النقابيين الأمريكيين ، أن واحداً وستين فى المائة من قادة الاتحاد الأمريكى للعمل ، وتسعة وسبعين فى المائة من زملائهم فى مؤتمر المنظمات الصناعية مقتنعون بأن الإدارة هى الأقوى ، ولم يأخذ بالرأى المضاد سوى أحد عشر فى المائة وخمسة فى المائة على التوالى . وفى الاستفتاء نفسه عبر ١٩ فى المائة من قادة الاتحاد ، ٤١ فى المائة من قادة المؤتمر عن اعتقادهم بأن الإدارة تهدف إلى كسر النقابة ، وأن ما يتراوح

بين خمسين وستين فى المائة من أعضاء الجماعتين قالوا إن الإدارة إنما تطيق بقاء النقابة فحسب ، ولم يرسوى ١٤٪ ، ٦٠٪ على التوالى أن الإدارة قد تقبلت وجود النقابية [1] ولم يكن هناك اختلاف حقيقى بين آراء زعماء كل من الاتحاد والمؤتمر من يزاولون معظم نشاطهم فى الصناعات التى كانت فيها النقابية موضع القبول منذ زمن طويل ، وبهذا يمكن أن يستشعروا مزيداً من الأمان طبقاً لما تذهب إليه النظرية من أن للتجربة والقبول تأثيراً هينا « مخففاً » فى النقابة وقادتها . بل الواقع أن شباب الاتحاد الأمريكى للعمل ممن لم يعرفوا أبداً النضال من أجل الاعتراف وقضوا كل حياتهم العاملة فى نقابة قوية وموضع القبول ، أشد اقتناعاً على ما يظهر من شباب المؤتمر بأن قوة الإدارة أعظم وأنها مصممة على تحطيم النقابة .

هذا القلق يكمن وراء المطلب النقابى بأن تكون العضوية فى نقابة شرطا للتوظف ، وذلك باستبعاد أى شخص ليس عضوا (المتجر المغلق) وبمطالبة كل عامل جديد أن ينضم إلى النقابة خلال وقت قصير وأن يظل عضواً فيها (المتجر النقابى) ، وإما على الأقل جدا بطلب جعل الاستخدام المستمر لأى عضو نقابى متوقفاً على بقائه فى النقابة (الاحتفاظ بالعضوية) .

ويكمن القلق أيضا وراء حاجة كل نقابة إلى مد نطاق عملياتها بحيث تتجاوز مصنعاً واحدا أو مشروعاً واحدا ، وأن تضم جميع العمال ممن يملكون مهارة خاصة ، أو جميع العمال فى صناعة واحدة .

ويثير المطلب الأول مشكلات خطيرة تتعلق بالنظام الاجتماعى ، فى حين يثير الثانى مشكلات خطيرة كذلك تتعلق بالتنظيم الاقتصادى والسياسة الاقتصادية .

---

(1) C. Wright Mills , The New Men of power (New York : Harcourt, Brace & Company, 1948) . PP. 133,140 and 162.

ولقد كانت الإدارة تشن هجوماً شديداً على المطالب النقابية باعتبارها « غير ديموقراطية » ؛ لأنها ترغم المواطنين على أداء جزية إلى منظمة خاصة قبل السماح لهم بالعمل . ودافعت النقابات عن مطالبها بأن أبانت أن توقع امتثال الأقلية لإرادة الأغلبية إجراء « ديموقراطى » ، وأن عدم السماح لأى شخص بالاستفادة من نشاط النقابة بغير أن يسهم فى الإبقاء عليها عمل عادل ، وأن الأمن النقابى هو فى صالح المشروع نفسه كما أنه وحده يجعل فى مستطاع النقابة المحافظة على النظام ومراعاة التعاقد .

كلتا الحجتين سليمة إلى حد ما ، ولكنهما تخطئان الهدف ، إن النقابة بحاجة إلى الأمن ، و « المتجر المفتوح » يجعل بالتأكيد من الصعب عليها أن تتعاون إلا بوصفها قوة سلبية تعمل على التفكك . إلا أن النصوص القياسية المتعلقة بأمن النقابة تكسبها سيطرة على المواطن لا يمكن لأى مجتمع أن يسمح بها لمنظمة خاصة ، بل ولا يمكن لمجتمع حر أن يسمح بها لحكومته دون فرض قيود شديدة على ممارستها . فإنكار العضوية فى نقابة بمقتضى تعاقد على أساس مبدأ المتجر المغلق ، إنكار لوصول المواطن إلى أسباب عيشه . وفى حرفة تتطلب قدراً عالياً من المهارة أو التخصص ، قد يكون الطرد من عضوية النقابة حكما بالموت الاقتصادى . والتحكم فى عدد من الصبيان فى حرفة أو فى الانضمام إلى النقابة يجعل للنقابة قوة التقدم الاقتصادى والتكنولوجى وقوة احتكار مما لا يمكن أن يُعهد به إلى أية مجموعة .

ولا تختلف مشكلة الأمن النقابى كثيراً عن مشكلة سلطات الهيئات المدنية مثل رجال المحاماة أو مهنة الطب . ولكن يجب أن تستند ممارسة السلطات إلى معايير تتفق مع مقتضيات العقل . مثال ذلك اشتراط الحصول على درجة علمية للدخول فى مهنة ، وأن يكون سوء السلوك الجسيم المبرر الوحيد للفصل الخ . . ويجب ممارسة هذه السلطات بطريقة محددة بشكل واضح وبمقتضى سلطان يملك المؤهلات الواجبة وغير ذى مصلحة ذاتية فى الوقت نفسه .

من العبث أن نحاج بأن النقابة ، إذ تكون منظمة « ديموقراطية » لن تسيء استخدام سلطتها ، وبالتالى ينبغى إعفاؤها من وضع أية قيود على السلطات التى تملكها منظمات نصفها خاص والنصف الآخر عام . ليس هذا استخداماً لاصطلاح « ديموقراطى » بمعناه المعروف فى موسكو فحسب ؛ ذلك أن المجتمع المنظم لا يستطيع أن يسمح بوجود سلطة رقابة على المواطنين ، مطلقة من أى قيد أو تنظيم . وحتى إذا لم يساء استخدام هذه السلطة فإنها إنكار مستمر لسلطان الحكومة والتماسك الاجتماعى . والواقع أن مثل هذه السلطة لابد بحكم طبيعتها نفسها ، أن يساء استعمالها .

كذلك لا تقتصر الأمثلة الهامة عن سوء الاستعمال ، على الفساد أو البلطجة فمن وقت مضى وفى فيلادلفيا وهى مدينة فيها نقابات الحرف قوية جدا ، قرر أحد سائقى سيارات الأجرة أن السن قد تقدمت به بحيث يعجز عن مواصلة حرفته ، وبدأ يبحث عن عمل أقل إجهادا ومشقة . كان الرجل عضوا نقابيا صالحاً ، وظل سنوات فى الحقيقة أحد موظفى النقابة المحلية . وكان أيضاً على درجة عالية من المهارة ، ولم يلق صعوبة فى الحصول على عروض بالعمل ، ولكن كان العرض يتطلب فى كل حالة أن تقبل النقابة الرجل . وكان يعلم أنه لا يستطيع أن ينقل أقدميته إلى نقابة أخرى ، وبذلك لم يبحث عن عمل إلا فى المصانع التى تنظمها النقابة التى كان منتميا إليها . إلا أنه لا يزال يسوق سيارته ، إذ ما من فرع محلى من نقابته كان راغباً — أو قادرا بحكم لوائحه — أن يقبله إلا كتلميذ تحت التمرين ، أو بدرجة تقل عن أقدميته ، الأمر الذى يجعل توظيفه مستحيلا بوجه عام ، وليس هذا بالتأكيد هو المثال الوحيد .

إن القواعد التى تحد من تنقلات الأقدمية ، أو المهارة من نقابة إلى أخرى ، أو من فرع منها إلى آخر ، ليست مجرد « عمليات بلطجة » ، إذ يمكن تبرير كل حالة باسم الإنصاف والعدل . لكنها فى مجموعها تميل إلى تجميد المجتمع وحرمان المواطن من « الحياة والحرية والسعى وراء السعادة » ، وهو ما يجب على كل مجتمع

حر أن يحميه . وينطبق الأمر نفسه على القواعد النقابية الأخرى ، سواء أكانت تفيد الحرية الاقتصادية والحقوق السياسية والمدنية أم كانت تقيم التفرقة ضد الأقليات .

النقابة الكبيرة وتركز القوة

حاجة النقابة إلى الانتشار بحيث تتجاوز مصنعاً واحدا ، أومشروعاًواحدا، تدفع بها نحو الاحتكار ، كمايدفع الاقتصاد أيضاً وبقوة صوب الاتجاه ذاته .

فقد كان نمو النقابة الصناعية الكبيرة بالولايات المتحدة فى السنوات الخمس عشرة الأخيرة ، إلى جانب نظامنا المالى ، أشد قوة وأثرا فى قيام الاحتكار بغير شك .

يجب أن تحاول النقابة جعل معدلات الأجور متجانسة فى جميع المصانع الداخلة فى نطاقها ، فلا يسعها أن تقبل لأعضائها معدلات تقل عما تدفعه الصناعات المجاورة، لأن كل نقابة هى فى تنافس أبدى مع غيرها على الأعضاء والمكانة والقوة والضغط فى سبيل توسيع نطاق مجال نشاطها ، سوف يميل إلى التسوية بين معدلات الأجور فى الأعمال المتماثلة ، فى الصناعة أولا وفى جميع أرجاء البلاد بعد ذلك .

قد يبدو هذا منصفاً وعادلا بدرجة بالغة ، ولكنه يضفى على المشروع الكبير ميزة متزايدة ، وبخاصة بالنسبة إلى المشروع الحديث العهد والآخذ فى النمو ، لأن قيام مشروع جديد يتطلب تكاليف غير مباشرة عالية .

وتتوقف القدرة على دفع الأجور ، إلى حد كبير ، على المركز النقدى أو على الحصول على الائتمان بكلفة هينة ، وغالباً جداً ماتكون المشكلة الحقيقية فى نزاع حول الأجور تتمثل فيما إذا كانت الزيادة فى معدلات الأجور ينبغى أن تسبق أو تعقب زيادة متوقعة فى كفاية العامل الإنتاجية ، فالمشروع الصغير ، وإلى درجة أكبر المشروع الفتى الآخذ فى النمو ، يحتمل أن يجد نسبة من أصوله مستثمرة فى المواد والمعدات والالتزامات أكبر منها فى الأصول السائلة . عليه أن يكون أدق بكثير فى مراقبة مركزه النقدى ، وهو يلاقى صعوبة أكبر إذاتعين عليه الاقتراض ، وعليه أن يدفع فائدة أعلى عن أى ائتمان يمكنه الحصول عليه ،

وقد يكون فى وسع الشركة الكبيرة أن تمول مقدما زيادة فى الإنتاجية لسنوات قلائل، وأن تدفع أجوراً أعلى استباقا لما تتوقعه من ارتفاع فى الإنتاجية ، فى حين تفلس الشركة الصغيرة التى تضطر إلى دفع مال لم تكسبه بعد .

ولكن فى ظل نمط على صعيد صناعة بأسرها أو على نطاق البلاد كلها ، فإن أكبر شركة هى التى يحتمل أن تعين معدل الأجور ، وهذا ينطبق بوجه خاص على النظام الشائع فى هذا البلد اليوم والذى فيه عدد قليل من الشركات الكبيرة التى يقال لها « قادة الأجر » تحدد فى مفاوضاتها النمط الذى يجب أن يتبعه كل شخص آخر . إن مالدينا فى هذا البلد هو أسوأ مظاهر كارتل الأجر ،فتجانس الأجور يشكل كارتلا لايقل فعالية عنه فى حالة تجانس أثمان البيع أو اقتسام الأسواق ، والفارق الوحيد أن الكارتل السافر يميل إلى حماية المنتج غير الكفء ، كبيراً كان أم صغيراً ، بينما النظام القائم عندنا يحابى فقط المنتج الكبير ، سواء أكان كفؤا أم غير كفء .

ومما هو غير مستحب كذلك من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية ، تأثير الكبر والتركز النقابى على بنيان المشروع الكبير نفسه . فخلال السنوات العشرين الأخيرة أصبحنا ندرك أن مما له أهمية قصوى للمجتمع والاقتصاد وللمشروع نفسه ، أن تطبق اللامركزية على إدارة المشروع الكبير . فى الإمكان تحقيق مزايا الكبر ولكن مساوئه ولا يمكن التغلب عليها إلا فى ظل نظام فيدرالى من تنظيم الإدارة . إلا أن تركيز العلاقات النقابية أحدث تركيزاً أعظم لسيطرة الإدارة وسلطانها . فحُرم المديرون المحليون من السلطة بالنسبة إلى واحدة من أهم الوظائف التى يضطلعون بها ، وسلبت الإدارة الوسطى والإشراف الوسط الاستقلال والمسئولية ؛ لأن كل معالجة من المركز لعلاقات العمل واتخاذ عقد متجانس ، كل هذا يجعل من كل قرار « سابقة » تطبق فى المشروع بأكمله ، وبالتالى يجعل منه شيئاً لايمكن تسويته إلا على يد أعلى سلطة فى المكتب المركزى .

وأخيراً فالاتجاه نحو التنظيم النقابى على مستوى الصناعة، أو على الصعيد القومى ، يؤدى إلى قيام « الحكومة الكبيرة » وإلى تركز وظائف الحكم . إنه يقوض

دعائم الحكم المحلى الذى واضح أنه لا يستطيع أن يعالج مشكلات العمل التى تتناول الصناعة أو ذات الطابع القومى . وهذا يؤدى فى داخل دائرة خبيثة إلى مزيد من تركز القوة النقابية ، وإلى مثل هذا بالنسبة إلى القوة الاقتصادية والإدارية، وهذا بدوره يؤدى إلى ازدياد تركز سلطة الحكومة .

إلا أن العلاج لا يكمن فى تحريم المساومة على صعيد الصناعة كالتعديل المقترح (الذى هزم لحسن الحظ) لقانون تافت — هارتلى ؛ إذ أن مثل هذا القيد لابد وأن يظل حرفا ميتاولن يكون له من أثر سوى أن يجعل قلق النقابية مرضاً لاشفاء منه . هناك صراع ليس فقط بين حاجة النقابية إلى تنظيم يتجاوز نطاق المشروع وبين الصالح الاجتماعى ، ولكن هناك صراعاً بين مصلحتين اجتماعيتين ، إحداهما تطالب بحركة نقابية على مستوى الصناعة ، والأخرى تعارض مالها من تأثير يؤدى إلى الاحتكار والتركز بالاقتصاد والمجتمع .

الفصل الثالث عشر

ورطة الزعيم النقابي

أصبحت الزعامة النقابية مركزاً جديداً للسلطة الاجتماعية والسياسية . وفي الوقت نفسه تضع التوترات الباطنية داخل النقابية عقبات لا يكاد يكون في الإمكان التغلب عليها ، في طريق الزعامة النقابية الناجحة والمسئولة ، ففي جميع البلاد الصناعية تعم الشكوى من النقص في عدد القادة النقابيين المسئولين . ولكن إذا أخذنا في الاعتبار الظروف المضادة لهم فإن الشيء الذي يثير الدهشة هو وجود مثل هذا العدد الكبير من القادة النقابيين الصالحين ، المسئولين والأكفاء .

وبرغم ما يحظى به الزعيم النقابي من علو صيت وارتفاع شأن ، فلا الإدارة ولا الجمهور يعرفان ما يفعل ، وما دوافعه وأغراضه ، وما منطقه العقلي وقانونه ، وما الذي يجعل له « أثراً » .

ووظائف الزعامة النقابية وسلطاتها ومسئولياتها ، وإن لم تكن الزعامة نفسها ، لا يكاد يكون لها وجود قبل تقبل النقابة والاعتراف بها كممثل العمال في الميدان .

وبذلك فالزعيم النقابي شيء جديد جداً — بل وأحدث عهداً من الإدارة ، فإن جميع الرجال الذين يتزعمون النقابات اليوم — سواء في هذا البلد أو في أوربا — لايزالون أولئك الذين برزوا في الأيام « السابقة على الاعتراف » بالنقابة ، فالسادة القدامى المحافظون الذين يتزعمون جماعات الإخوان في السكك الحديدية الأمريكية يبدون ويتصرفون كما لو كانوا دائماً مطمئنين إلى تحكمهم في صناعتهم ، ولكنهم أمضوا الشطر الأكبر من حياتهم في نضال مرير من أجل الاعتراف بالتنظيم النقابي ، ويصدق الشيء نفسه على زعماء أقوى نقابات العمال البريطانية ، فلقد بدأ ارنست بيفن مثلا حياته منظما لإضراب من أجل الاعتراف ، وكان ظهور الزعيم النقابي سريعا بصورة لا تصدق ، ولم يكن أسرع ولا أشد لفتا للنظر

فى أى مكان منه فى هذا البلد ، ذلك أن التطور كله انحصر فى أقل من جيل واحد أى فى الفترة الممتدة منذ الحرب العالمية الأولى فى أوربا ، بل وإن هذه الفترة تقل عن هذا فى الولايات المتحدة . ليس ثمة بعد زعيم على رأس نقابة كبرى برز فى ظل النظام الجديد ؛ فجميع الذين يشغلون مراكز القيادة اليوم هم من « مهاجرى الجيل الأول » ممن لا تزال تبدو عليهم علامات واضحة عن نشأتهم فى « البلد القديم » الذى عرف النقابية قبل أن أصبحت موضع الاعتراف بها أما أن نقابة راسخة ومعترفا بها تستطيع إخراج قادة على الاطلاق فمن مشكلات النقابية التى لم نلق جوابا عنها .

الزعيم النقابى كرمز

ومراكز الزعامة والقوة فى الحركة النقابية هى فوق كل شيء ومن وجهة نظر العامل ، فرص للارتقاء الاجتماعى والاعتبار .

وبالنسبة إلى النقابة بوصفها مؤسسة ، يعتبر الزعيم النقابى عنصراً جوهرياً تماماً ، كالإدارة بالنسبة إلى المشروع ، بل ومن المحتمل أن تكون سيطرته عليها أعظم من سيطرة الأخيرة على مشروع يخلو من التنظيم النقابى .

ومن وجهة نظر المجتمع يمثل القادة النقابيون مركزا جديداً لقوة هائلة ، فهم « رجال القوة الجدد » على حد تعبير كتاب حديث [1] .

قلما يجرى ذكر أول هذه الجوانب ، ومع هذا قد يكون أهمها ، ففى التنظيم الهرمى للزعامة النقابية ، من المندوب المفوض إلى رئيس النقابة القومية أو سكرتيرها العام ، يعرض على العامل نظام جديد من الفرص ، وفضلا عن هذا فهذه الفرص ليست « أيضاً » مفتوحة أمام العامل فى ظل المنافسة من جانب مجموعات أخرى تشغل مراكز أوفر مزايا ، ولكنها تحتفظ له بها إلى حد كبير . إنها فرص خاصة

---

(١) C. Wright Mills, op. cit.

به هو نفسه ، وحتى فى أدنى مستويات هذا التنظيم الهرمى ، يجد العامل مكافآت كبيرة وحقيقية برغم أنها غـــير مادية ، فالمندوب المفوض أو عضو اللجنة ، وموظفو النقابة المحلية ، والمندوبون لمؤتمر نقابى ـ هؤلاء جميعاً لا يزيد أجرهم فى العادة على ما يتقاضاه العامل الذى يرعى الآلة ولكنهم ينعمون بقوة وهيبة حقيقيتين ، إنهم يستشعرون الرضا الناتج عن كونهم ممثلين لا مجرد نظارة ، ومحركين أكثر منهم أدوات ، وزعماء وليسوا جمهور الدهماء ، وفضلا عن هذا تتيح أية خطوة تعلو هذا المستوى الأدنى ضروبا من الجزاء المحسوس على صورة دخل مأمون كما يزيد فى العادة على دخل العامل ، والمراكز الوسطى فى التنظيم الهرمى النقابى ـ مندوب النقابة المحلية المكلف بأشغالها ، وسكرتير مجلس مدينة أو مجلس إقليمى ، والممثل الدولى الخ ـ هذه المراكز تهيء من الناحية الاقتصادية المركز الذى تشغله الطبقة الوسطى ، مصحوبا بقدر من القوة والهيبة و « القرب من الكبار » أكبر بكثير مما يصاحب المراكز الأخرى التى يشغلها أفراد الطبقة الوسطى ، وفى مراتب القمـــة تخرج الزعامة النقابية من نطاق الطبقة الوسطى بوجه عام وتدخل فى صفوف صفوة اجتماعية وسياسية جديدة ـ وإن ندر أن يكون ذلك من الناحية المالية .

قيل إن المركز الرئيسى فى الحياة الكنسية باعتباره الطريق الوحيد للتقدم الاجتماعى والمفتوح أمام الجميع ، يفسر إلى حد كبير قبضة الكنيسة على الجماهير خلال العصور ؛ وقيل إن سد هذا الطريق على أيدى الذين ازداد احتـــكارهم للمراكز العليا فى التنظيم الهرمى اعتباراً من عام ١٢٥٠ ، أدى إلى نشوء الروح المعادية للكنيسة وفى نهاية الأمر أدى الإصلاح الدينى إلى الخروج الفعلى عن الولاء للكنيسة ، ويمكن القول كذلك إن مركز الزعامة النقابية الرئيسى باعتباره الطريق الوحيد إلى الارتقاء والمحتفظ به للعامل ، هو من القوى الدافعة الكبرى وراء حركة التنظيم النقابى ، ومن المرجح أن تمثل الفرص العالقة بالزعامة النقابية ، القوة الكبرى التى تجتذب الأقلية النشيطة الطموحة التى ينظم نشاطها

وصالحها نقابة ويحفظان تماسكها . وهذه الفرص تظهر على نطاق كبير جداً فى أوربا حيث فرص الزعامة النقابية هى بوجه عام ، الفرص الوحيدة للارتفاع من صفوف الطبقة العاملة ـ مثلما كانت فرص الالتحاق بالكنيسة بالنسبة إلى فلاح العصور الوسطى ، ولكن حتى فى هذا البلد بما يوفره من الفرص التقليدية أمام العامل العادى ، فإن فرص الوصول إلى الزعامة النقابية أعظم أهمية مما يمكن أن توحى به أية مقارنة احصائية مثلا ، بين العدد الصغير من الوظائف النقابية وبين العدد الكبير من وظائف مقدمى العمال ، فالوظيفة النقابية هى الطريق الوحيد للتقدم حيث يكون بدء الحياة كعامل ميزة وليس عقبة .

والنقابة نفسها تعتمد اعتماداً كاملا على زعامتها مهما حاولت شعارات ، النقابية الديمقراطية ، التقليل من شأن الدور الذى يلعبه الزعيم ، إن الشئون النقابية تتطلب التفرغ المستمر ، ولكن لما كانت النقابة لا تخدم إلا الحاجات الجزئية لجمهور العمال العادى ، فإن معظم الاعضاء يرفضون أن يولوا النقابة إلا اهتماما عابرا ومن وقت لآخر عندما تشتد حملة من أجل التنظيم أو الإضراب ، وتتطلب الإدارة القديرة للشئون النقابية معرفة وخبرة لا يمكن أن يملكهما الرجل الذى يعمل بجوار الآلة .

بل ولا يستطيع أعضاء النقابة أن يراقبوا أداء وظائفها ، وكل مايسعهم أن يفعلوه أن يطردوا فئة معينة من القادة ، ليحلوا محلها فئة أخرى لا تختلف عنها من حيث عـــدم إمكانية الرقابة عليها . وبهذه المناسبة فهذا يفسر إلى حد كبير المشاحنات الطائفية ، حتى النهاية المريرة ، والتى تنكب بها النقابات ، ليس ثمة سبيل أمام المجموعة المنشقة إلا أن تشن حملة من أجل إخراج العناصر المفروضة عليها ، فى الإمكان مقارنة الزعامة النقابية بنظام من الحكم فيه هيئة تنفيذية منتخبة دون أن تكون لها الرقابة على الهيئة التشريعية المنتخبة أو على الهيئة القضائية ، إن السبيل الوحيد المفتوح أمام الأعضاء هو السير وراء الزعيم كلية أو رفضه كلية وإقصاؤه .

والزعيم النقابى ذو أهمية حيوية أيضاً للمجتمع ، إنها لقلة فى الحكومة تلك المراكز التى تحمل معها من القوة والمسئولية مثل مايلازم زعامة إحدى النقابات الكبيرة ، وقوة الزعماء القوميين فى نقابة مهمة تتجاوز كثيراً أية قوة ملكها أبداً العملاق الصناعى والمارد المالى أو الرأسمالى الاحتكارى ؛ ولعل نمو مركز القوة الجديد هذا أى الزعامة النقابية ، كان أسرع من نمو الإدارة .

ومن المرجح أن الزعيم النقابى الأمريكى اليوم يملك من القوة والنفوذ الاجتماعيين أكثر مما ملك زميله الأوربى ، ومن القوة والنفوذ السياسيين أكثر بكثير بالتأكيد مما أتيح أبداً للأخير ، وهو يعزو هذا إلى حد كبير ، إلى ما للنقابة الأمريكية من استقلال تقليدى عن أى حزب سياسى ، مما جعل من الزعيم النقابى الأمريكى طبقة مستقلة بالجمهورية ، فلقد جرى التقليد بأن يرتبط الزعيم النقابى الأوربى بحزب اشتراكى أو عمالى ويخضع لايديولوجيته ، حقيقة مال ذنب النقابة أحيانا إلى أن يحرك كلب الحزب وخاصة فى انجلترا ، ومع هذا ظلت النقابة هى الذنب وكل ما استطاعت أن تحركه وهى فى عنفوان قوتها كلب من شكل وطبيعة ولون محدد ، فالنقابة الاوربية ليست أبداً أقوى من حزب يعتمد فى نجاحه إما على تحالف وإما على التأييد من جانب الناخبين المستقلين ومن غير النقابيين ، فالزعيم النقابى دائما شريك — وشريك أصغر عادة — مع الساسة والمثقفين ، وعليه أن يؤيدهم ، ولكن بينما ليس ثمة مكان يذهب إليه هو وأعضاء النقابة فهذا مما يجعل فى إمكان زعماء الاحزاب ألا يؤيدوا النقابة ، إن الزعيم النقابى فى هذا البلد وكيل حر يسعى الساسة الحزبيون إلى كسب تأييده ، ومن هنا يتمتع الزعيم النقابى العمالى بقدر أكبر من الشهرة والهيبة وبقدر أكبر بكثير من القوة الحقيقية ، أما أن هذا الأمر ليس مفهوما فى هذا البلد — وحتى القادة النقابيون فى بعض الحالات لا يفهمونه - فنتيجة مترتبة على سوء فهم الامريكيين الغريب تماماً للنقابة الاوربية ، إن الاعتقاد الذى يساور معظم القادة النقابيين الامريكيين بأن التنظيم النقابى أكمل فى أوربا منه فى هذا البلد ، أو الفكرة السخيفة السائدة فى بعض دوائر الاعمال عن أن الزعيم النقابى الاوربى

« أكثر نضجاً » و « ألين عريكة » ـ نقول إن هذه أمثلة عن نفس الافتقار إلى الفهم .

وظيفة الزعيم النقابى

ووظيفة الزعيم النقابى سياسية : هى أن يقاوم سلطة الحكم التى يملكها المشروع ، وأن يراقبها ويحد منها ، وفضلا عن هذا فهو المتحدث باسم العمال وممثلهم ، ويجب أن تستند قوته إلى التفويض الصريح من جانب الذين ينطق باسمهم ، يجب أن يكون قادراً على الادعاء بأنه يملك فى آن واحد الحق والسلطة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ، وهو لا يستطيع أن يفعل هذا إلا إذا كان منتخباً ، وحتى فى الاتحاد السوفييتى حيث تميل الانتخابات الأخرى إلى أن تكون مجرد تأكيد تعيينات استقر عليها الرأى ، فللناخبين صوت حقيق فى اختيار القادة النقابيين المحليين ، إذ فى إمكانهم ، على الأقل ، أن يختاروا من يشاءون من بين عدد من مرشحين وافقت عليهم السلطات .

لذلك يجب على الزعيم النقابى أن يشكل دائما سلوكه بحيث يعاد انتخابه ، فلكى يحقق شيئاً على الإطلاق يجب أن يظل محتفظاً بالسلطة ، يجب ألا يقتصر على « اللعب بالسياسة » ، ولا أن يبنى قراره على ماله من تأثير فقط على تنظيمه السياسى أو فرصه كى يعاد انتخابه ، بل إذا كان سياسياً أريبا فسوف يعرف أن « اللعب بالسياسة » ليس سياسة جيدة جداً فى العادة ، ولكنه لن يقدر أبداً على اتخاذ قرار دون أن يأخذ فى اعتباره تأثير القرار على مستقبله السياسى فى داخل النقابة ، فكلما زاد « الطابع الديموقراطى » للنقابة ، كانت الانتخابات النقابية حقيقية وجدية بدرجة أكبر ، واشتد ضغط الاعتبارات السياسية على الزعيم النقابى .

والزعيم النقابى هو جهاز الحكم بالنقابة أى بالمؤسسة . قد يبدو هذا تافهاً إلى الحد الذى يجعله غير ذى معنى ، ولكن له آثاراً بعيدة الغور على سلوكه .

فإذا كان السؤال الأول الذى يوجهه إلى نفسه : « كيف سيؤثر هذا فى إعادة انتخابى ؟ » وجب أن يكون السؤال التالى : « هل هو لخير النقابة ويزيد من قوتها؟»

وبعبارة أخرى يتحتم عليه أن يتصرف ويعمل ويفكر كأنه رجل سياسى ؛ فمنطقه وأغراضه ووجهة نظره — هذه جميعاً يجب أن تكون سياسية . ويجب أن يكون من الناحيتين المزاجية والسيكولوجية صالحاً لمزاولة الحياة السياسية ، بمعنى أن يكون ذا تفكير سياسى ، وأن يحب السلطة ، وأن يعتقد فى نفسه ، إن المشكلات النقابية لما كانت فى أصلها مشكلات سلطة تتعلق بالتنظيم الجماهيرى ، فلن يكون فى الإمكان حلها بنجاح على أيدى رجل من طراز آخر . وبوصفه زعيما سياسياً عليه أن يوازن بين الضرورة والسياسة ، وبين مصالح ورغبات ناخبيه ومعتقداته ومبادئه ، وبين خير الأعضاء وضرورة المحافظة على النقابة قوية وموحدة .

هذه الأمور من الوضوح فى نظر الزعيم النقابى بحيث لا يستطيع أن يتصور السبب الذى من أجله لا يفهمها أعضاء النقابة والجمهور ومعظم الإدارات فى المشروعات . والإدارات بوجه خاص متأكدة من أن الزعيم النقابى يجب أن يتصرف على النحو الذى تتصرف به . إنها تفترض فيه أن يكون شخصاً يحرز النجاح لو كان من رجال الإدارة . ومن الانتقادات المحببة إلى نفوس رجال الإدارة قولهم : « الزعيم النقابى ليس ذلك النوع من الناس الذى ينجح أبداً فى هذه الشركة » و : « وسوف يكون ببساطة عاجزاً عن إدارة أعمالنا » . وإنى لأعرف بعض مديرى العلاقات العمالية فى شركات كبيرة يفخرون فعلا بأنهم لم يستطيعوا أبداً فهم أفعال الزعيم النقابى ، وأقل من هذا بكثير أن يتنبأوا بها ، وبدلا من أن يستخلصوا من هذا أنهم أخفقوا فى وظائفهم كانت النتيجة التى وصلوا إليها هى : « هؤلاء النقابيون مستحيلون تماماً ، فليس فى وسعك أن تتعامل معهم » .

يقضى الإنصاف أن نضيف أن عدداً قليلا جداً من القادة النقابيين هم أعرف بالإدارة ومسئولياتها ، واهتماماتها ، ووجهات نظرها ، وموقفها السياسى أو الأطماع والمخاوف الشخصية التى تساور رجالها ممن يتعامل معهم هؤلاء القادة النقابيون . إن كلا من الطرفين يعتبر الآخر بعيداً عن جادة المعقولية ، ويتبع أهواءه ، ولا يمكن الاعتماد عليه أو التنبؤ به ، وأنه فى أساسه غير أمين . وهذا فى حد ذاته سبب كبير يفسر ما ينشأ بين النقابة والإدارة من الاحتكاك والمرارة . إن فهم كل طرف لطريقة حياة الآخر وأسلوبه فى العمل ، لن يحل بذاته مشكلة العلاقات بين النقابة والإدارة ، ولكن أى حل يتطلب مثل هذا الفهم .

إلا أن وظيفة الزعيم النقابى لا يمكن أبداً أن تكون سياسية تماماً . فكلما عظم نجاح النقابة ، وزاد رسوخ أقدامها ، زادت العناصر غير السياسية فى وظيفة الزعيم . ولذلك تتطلب وظيفته طائفتين من المؤهلات ، وطائفتين من الأهداف والتعليلات . فبمجرد الفوز بالاعتراف بالنقابة ، يتعين على الزعيم النقابى أن يصبح ما تدعوه الحركة النقابية نفسها بالزعيم النقابى « المسئول » .

فإلى أن تحل لحظة الاعتراف تشن النقابة حرباً كلية ضد المشروع . وفى اللحظة التى يتم فيها التوقيع على عقد ، يجب أن تنفذه النقابة ولو اعترض أعضاؤها أنفسهم ، وأن تؤدب من يخرقه منهم ، وأن تمنع إثارة الاضطراب ضده ، وأن تحول دون حالات وقف العمل بدون ترخيص منها الخ . يصبح الزعيم النقابى متحدثاً باسم الادارة ، وطريقاً لممارسة سلطتها على رجاله ، سواء أدرك هذا أم لم يدركه . فما من نقابة تستطيع الحياة طويلا إلا إذا احترمت العقد الذى وقعت عليه ، أى إذا عجزت عن إلزام أعضائها بتنفيذ شروط العقد . لكن هذا يتطلب أن يشغل الزعيم النقابى موقفاً وسطاً بين موقفه كمتحدث باسم رجاله ضد الإدارة وموقفه كمتحدث باسم الإدارة ضد رجاله .

هذا التوتر يبلغ أقصاه عندما يجرى الاعتراف لأول مرة بالنقابة . ولكن يتعين على الزعيم النقابى أن يكون حازماً فى كل مرة يتفاوض فيها بشأن عقد

جديد . إن الصعوبة التى يواجهها تزيد من حدتها التقاليد التى تقضى بأن المفاوضات بين النقابة والإدارة تحكمها شريعة « الفرسان الثلاثة » فى المبارزة المتصفة بالتفاخر والصلف . فهناك التقليد بأن على النقابة أن تطالب بما هو أكثر بكثير عما يمكن أن تأمل الحصول عليه ، يقابله التقليد الذى يقضى بألا تعرض الإدارة سوى جزء صغير مما تعلم أنها سوف تمنحه . ونتيجة لهذا يساق العضو النقابى إلى توقع ما يربو كثيراً على ما يحصل عليه فى نهاية الأمر ، بل وقد يعتبر أفضل عقد على أنه غير منصف ومبعث خيبة أمل . وهناك تبادل الشتائم ، وهو تفاخر الصبى الصغير فى هذا البلد بأنه « مصاص دماء » و « بلطجى » وشعارات الحرب الطبقية فى أوربا .

ولكن بعد أن تتم الصفقة يجب أن تعيش الإدارة والنقابة فى سلام . فالزعيم النقابى الذى ظل حتى لحظة التوقيع مضطراً بحكم « الاتيكيت » إلى اتهام الإدارة بسوء النية والاستغلال والخيانة وبكل خطيئة أخرى ، يجب أن يتحول الآن ويجعل رجاله يلتزمون بما تعهد به لهؤلاء الكذابين والمستغلين والغشاشين ومصاصى الدماء والأفاقين ممن يتولون الادارة .

وبمجرد أن يصل الزعيم النقابى إلى مركز السلطة يضطر إلى تغيير تفكيره الأساسى . فطالما كان عضواً نقابياً عاديا أو متنافسا على الزعامة ، فإنه يفكر ويتكلم ويتصرف وفق رغبات الأعضاء وحاجاتهم ؛ ولكن فى اللحظة التى يتولى فيها السلطة يتعين عليه أن يركز اهتمامه على مشكلات رب العمل . لا يعود يبنى أفعاله وسياساته على ما يريد رجاله الحصول عليه ، وإنما على ما يستطيعون الحصول عليه — الأمر الذى معناه أنه يبنيها على ما يمكن حمل المشروع على دفعه أو على ما يسعه أن يدفعه . وبينما يتحدث الأعضاء ويفكرون على أساس حاجاتهم ورغباتهم ، يضطر الزعيم النقابى إلى التفكير والحديث على ضوء مشكلات المشروع . فبدلا من أن يركز اهتمامه على الأعضاء ، يركزه على المشروع .

وهذا ما يحتمل معه أن يجعل الزعيم النقابى يقف موقف المعارضة من أعضاء

نقابته أو على الأقل يبعده عنهم ، وقد يضعه أيضا فى موقف صراع داخلى مع نفسه ومع عقيدته التى يؤمن بها . وحتى القادة النقابيون الذين يرون أنفسهم « مجرد رجال أعمال » كما فعل الكثيرون من أوائل أنصار « نقابية الأعمال » الأمريكية ، يجب أن يؤمنوا بالنقابية كأنها « قضية مقـــدسة » وبدون هذا الاعتقاد إما أنهم لا يظلون فى العمل النقابى ، وإما أن يصبحوا من البلطجية النقابيين .

وبالإضافة إلى هذا يواجه الزعيم النقابى ما يطالب به من احتمال المسئولية عن نجاح المشروع واستقرار المجتمع ، وضغط هذا المطلب يصبح أشد كلما صارت النقابة أوفر نجاحا وأرسخ قدماً ، ويصبح فى النهاية مطالبة عامة من جانب الجمهور بقيام الزعيم النقابى « الناضج » الذى هو فوق كل شىء « سياسى عمالى » يعمل على تحقيق التكامل بين العمل والاقتصاد القومى ، بدلا من أن يحارب من أجل مطالب العمل .

قد يقاوم الزعيم النقابى الفرد هذا الضغط الاجتماعى ، وقد يؤكد — على غرار ما فعل جون ل . لويس كثيراً — أنه لا يعرف سوى مصالح الذين ينتخبونه ، وقد يحاول تفادى المشكلة بأن يؤكد وجود تجانس راسخ من قبل ، بين مصالح كل من المجتمع والرجل العامل ، غير أن هذا الاتجاه الذى يلقى الاستحسان الواسع اليوم فى شخص والتر رويثر هو تهرب بدلا من أن يكون جوابا ، قد يحذو حذو سيدنى هيلمان ويقبل التحدى ويحاول أن يحترم مطالب المجتمع بأن يكون زعيماً عمالياً « ناضجاً » أو « سياسيا عماليا » . أما أن هذا ليس مما يستسيغه أعضاء النقابة دائماً ، فأمر تدل عليه الملاحظة التى أبداها عامل الملابس العجوز عن أن « هيلمان لم يكن أبداً واحداً منا ، فقد اشتغل فى كى السراويل ثلاثة أشهر ، ثم أصبح الآن سياسيا عماليا » . ولكن حتى إذا رفض الزعيم النقابى مسئوليته الاجتماعية — كالمسئولية مثلا عن « سياسة عاقلة للأجور » تقوم على أساس الخير المشترك أكثر من قيامها على مصالح أعضاء النقابة —

فسوف يحكم عليه فى الصحافة ومن منابر المحاضرات أو فى الكونجرس ، طبقاً لمستويات « السياسى العمالى » وهى خلاف مستويات النقابة أو أعضائها ، وسوف يعد مسئولا عن النتائج المترتبة على مسلكه والتى لا علاقة لها برغبات جماهير أعضاء النقابة أو رفاهية النقابة ، وعندما يخطط أفعاله يأخذ فى الاعتبار بوعى أو بغير وعى ، الصورة التى يرسمها الجمهور للزعيم العمالى ، وحتى حين يسخر من الرأى العام ويتخطى الضغط من جانب الجمهور ، فإنه لا يستطيع الهرب من تأثيرهما ، إن القبول الاجتماعى ، حتى فى داخل الحركة العمالية ، يتجه ناحية « السياسى العمالى » الذى يحترم ولو فى الظاهر على الأقل ، المطلب الذى يقضى بأولوية مصالح المشروع والاقتصاد على مصالح أعضاء النقابة ، وكذلك يحظى بالهيبة والاعتراف بقدره ، كأن تعين لجنة فى الولايات المتحدة لبحث العلاقات بين العمل والإدارة ، أو لجنة ملكية فى انجلترا ، كما يلقى التأييد من جانب الصحف والجامعات الخ . . . وبعبارة موجزة يلقى كل مايشبع الغرور الشخصى وكل مظاهر النجاح الخارجية ، قد يقاوم الزعيم هذا كله بوصفه إغراء من من الشيطان ، بل وقد يجعل من مقاومته هذه فضيلة كبرى ، كما فعل جون ل . لويس بمهارة ، ولكن الضغط لا يزال موجوداً ، ويتجلى فى كونه يزيد من حدة المشكلة الأساسية التى يعانيها الزعيم النقابى .

والتأثير فى الزعيم وأتباعه لم يلق أبداً وصفاً أفضل مما جاء به التحليل الأول — والوحيد لزمن طويل — للزعامة النقابية ، ذلك هو كتاب روبرت هوكسى « النقابية العمالية فى الولايات المتحدة » .

هناك تنافس حقيق بين القادة وجمهور الأعضاء العاديين ، ما دامت النقابة صغيرة والموظفون يؤدون العمل العادى ، فلا وجود للاحتكاك ، ولكن عندما تنمو النقابة ويتخلى الموظفون عن العمل ويصبحون من ذوى المرتبات ويتفرغون للواجبات الرسمية ، فان الاحتكاك ينشأ بشكل حتمى تقريبا بين القادة وجمهور الاعضاء العاديين . وكلما توغلنا فى الرسميات قل ما نلقاه من العطف والفهم المتبادل ، وغالبا ما يبادل القادة هذا الجمهور مشاعره ، ومن المحتمل أن يكون موقفهم موقف الاحتقار الممزوج بالخوف . يقول زعيم نقابى إن الأعضاء

العاديين جهلاء ولا بد من تملقهم ، فاذا أخفق هذا فلا بد من سوقهم بالقوة المادية إن دعت الضرورة ، وحتى القادة الذين يفاخرون بأنهم قريبون إلى الرجل العادى يتحدثون بازدراء على الجمهور . . .

وأسباب التنافس بين القادة وجمهور الأعضاء العاديين ، تكمن بصفة جزئية فى الموقف . فالآخرون جهلة ومتهورون ، ولا يعرفون شيئاً عن الأعمال وأحوال السوق والتجارة . إنهم يظنون أن جميع مشروعات الأعمال تحقق أرباحا طائلة ، ولاحد لما يمكنهم أن يعتصروه لأنفسهم لو كانوا على قدر كاف من القوة وأحيانا يقاسون إلى أن يتجاوز الأمر حدود الاحتمال أو إلى أن يثيرهم القادة ، وعندئذ ينفجرون ويطلبون المستحيل بشكل متهور . إن طبيعتهم تميل إلى أن تجعلهم راديكاليين ، فليس هناك ما يخسرونه ، إذ لا يتحملون أية مسؤلية . . ومن وجهة أخرى تميل جميع الظروف إلى أن تجعل القادة محافظين ، لأن المسئولية تفرض عليهم التعقل والرزانة . فبمجرد أن يدخلوا فى مفاوضات ، يدركون قوة أرباب الأعمال ، والحدود المفروضة على قدرة الأخيرين على الاستجابة للمطالب . وفضلا عن هذا فعندما يبتعد القادة عن الأعمال العادية تصبح بيئتهم أقرب إلى بيئة طابع رب العمل منها إلى بيئة العامل . لا يعودون يهتمون فى المفاوضات وفى معالجة أمور الناس ، بالجوانب العادية وإنما يهتمون بالجوانب الروحية . ويكاد حتما أن يتكون فيهم بعض من وجهة نظر صاحب العمل وإحساسه وبذلك يعجزون عن رؤية الأشياء من زاوية العامل ، وعن الإحساس مع العمال ومن أجلهم كما كانت الحال من قبل . إن العامل شىء يمكن التحكم فيه وتوجيهه ، ولكن التنافس يعزى من جهة أخرى أيضا إلى طابع الرجال الذين يصلون إلى مراكز القوة فى النقابات ، وهؤلاء ليسوا بالعمال الصالحين ولكنهم بوجه عام جدا الذين يمتازون بالضخامة ، ويحسنون لقاء الرفاق ، وولدوا ساسة ويملكون مقدرة إدارية بالغة . إنهم الرجال الذين تكمن فيهم غريزة الرئيس ورب العمل ، ويحبون السلطة لذاتها(١)

(١) ص ١١٧ من الطبعة الصادرة فى ١٩٢٠ (نيويورك : د . أبلتون وشركاه) .
انظر أيضا المناقشة الممتازة لمشكلة الزعيم العمالى وذلك فى
Benjamin M. Selekman : Labor Relations and Human Relations.
(نيويورك : ماك جرو ــ هل ، ١٩٤٧) ، وخاصة الفصل بعنوان :
« مطلوب : قادة عماليون ناضجون » .

ولقد تنبأ هوكسى بالتطور الفعلى للنقابية الأمريكية، وقدم التفسير للعطب الذى قدر له أن يصيب الحركة العمالية الألمانية التى كانت تبدو فى مظهرها ناجحة وقوية قبل هتلر ، والذى حطم فى عقد من النجاح والاعتبار النقابيين الظاهرى الاخلاص والولاء اللذين شيد صرحهما فى خمسين عاما من الكفاح فى سبيل الاعتراف . وتصدق نبوءته كذلك على نقابات العمال البريطانية اليوم ، ذلك أن التوتر بين وظيفة النقابة باعتبارها تمثل المعارضة للمشروع وبين وظيفتها بوصفها جزءا من نظام الحكم فى المشروع ، هذا التوتر يكمن فى طبيعة النقابية ومهما يكن رد الفعل إزاءه من جانب الزعيم النقابى ، أو مهما يحاول فضه ، فلا بد أن يبعده الصراع عن الأعضاء ويصبح واحداً « منهم » بدلا من أن يتحدثوا عنه بأنه واحد « منا » .

وبمجرد أن تبدأ النقابة فى مزاولة عملها خارج نطاق المصنع الواحد أو المشروع الواحد ، لا تعود زعامتها تقصر نشاطها على مصلحة عمال هذا المصنع الواحد أو المشروع الواحد ، وحتى فى المسائل المحلية البحتة يحتمل أن يضيف الزعيم وزناً إلى مركز النقابة فى الصناعة وفى الحركة العمالية، أى إلى مركزها خارج المصنع ، أكبر مما يضيفه إلى التأثير على الأعضاء الذين يمسهم الأمر مباشرة . فكلما أصبحت النقابة أكبر وأقوى وأعظم تمثيلا للعمال فى حرفة واحدة أو صناعة واحدة ، زادت أهمية السياسة التى تنتهجها على صعيد الصناعة ، وزادت أهمية النتائج المترتبة على قراراتها ، بالنسبة إلى الشعب ، وثمة مثال طيب هو المدى الذى عنده تصبح زعامة النقابة الكبيرة مشغولة بالتوازن بين مختلف مجموعات أهل الحرف فى داخل النقابة ، فالإبقاء على التناسق الداخلى هو حتما أعظم أهمية فى نظر الزعامة من مطالب أى من هذه المجموعات . وكلما زادت قدرة النقابة على تنفيذ مطالب العمال ورغباتهم ، قل اهتمامها - وهو ما ينم عن التناقض - بالمشكلات المحسوسة لأية مجموعة معينة من العمال ، وتزداد اهتماماتها بالأمور المجردة والعامة .

إلا أن الزعيم النقابى يعتمد فى إعادة انتخابه على الأعضاء ، إنه دائما موضع تهديد للغاية من جانب أى هجوم يشنه منافس على مركزه ؛ إذمن طبيعة وظيفته

أنه يجب عليه إخضاع مصلحة الاعضاء لما يضطلع به من « مسئولية » بوصفه زعيما نقابياً ، إنه دائماً بغير دفاع واف ، ومتهم دائماً — ومتهم بأسوأ جريمة القانون النقابى.

ليس ثمة نقص أبداً فى عدد المرشحين لوظيفة الزعيم النقابى ، ومن المرجح أنه لا توجد منظمة أخرى السياسة فيها أشد قتلا وقذارة منها فى النقابة ، وهناك دائماً أيضاً المنافسة من الخارج ، أى من النقابات المجاورة أو الحركات النقابية المنافسة . فمن موظف الاستقبال إلى رئيس نقابة قومية ، يجد الزعيم نفسه مقتصراً باستمرار بين ضغوط وظيفته وضغوط مركزه السياسى .

حكم الرجل الواحد بوصفه المخرج للزعيم

يستطيع الزعيم أن يهرب من هذا الموقف الحرج بطريقتين . أن يزايد على المعارضة باستغلال طابع النقابة « المضاد » ، أو أن يفرض سيطرة مطلقة على النقابة ويكتم أنفاس جميع النقاد ومن يمكن أن ينافسوه ، وقد يلجأ بطبيعة الحال إلى كلا الأمرين فى وقت واحد — وقد أظهر جون ل . لويس كيف يتم هـــذا .

وإذا اختار الزعيم السبيل الأول تعين عليه أن يبقى النقابة دائماً فى ذروة روحها الكفاحية ، سوف يتعين عليه أن يعتمد على الإضراب « الطقوسى » . فوالتر رويتر مثلا استخدم الإضراب فى عام ١٩٤٥ لإعادة اتصاله بعمال جنرال موتورز والذى فقده بسبب تنفيذه الدقيق للتعهد الذى قطعه على نفسه فى أثناء الحرب بعدم الالتجاء إلى الإضراب ، ويسلم زعماء نقابة عمال السيارات المتحدين أنفسهم اليوم بأن الإضراب لم يحقق من غرض سوى إعادة زعامة رويتر . ومن المحقق أن ذلك كان السبب فى أن استطال أمده إلى ثلاثة أشهر ؛ إذ كان فى الإمكان تسويته فى ديسمبر ١٩٤٥ بنفس الشروط التى تمت على أساسها التسوية أخيراً فى مارس التالى حين أوشك أن يعقد مؤتمر النقابة .

ولكن الإضراب السياسى هو ثانى إجراء يقع عليه اختيار الزعيم النقابى ، إذ يفضل كثيراً أن يثبت سيطرته عن طريق تركيز كل سلطة النقابة فى يديه ، فحين كان والتر رويتر على وشك أن يخسر تماماً فى عام ١٩٤٥ لجأ إلى الإضراب السياسى ، ولكن بمجرد انتخابه رئيساً للنقابة بدأ على الفور فى التخلص من جميع من كانوا ينافسونه فعلا أو من يمكن أن ينافسوه ، وفى تركيز السلطة والقرارات ، ووضع رجاله فى مراكز السلطان ، ونفس الشىء فعله الكثيرون من القادة النقابيين هنا وفى الخارج ، فجون ل . لويس أبعد كل شخص قادر ومستقل فى النقابة المتحدة لعمال المناجم وملأ كل منصب نقابى فعلا بأشياعه المخلصين ، وفى بعض النقابات المنضمة إلى الاتحاد الأمريكى للعمل أصبح كل نقد يوجه إلى الزعامة النقابية يعتبر « نشاطا معادياً للنقابة » ويعاقب صاحبه بالطرد ، وإنهم لقلة أولئك القادة النقابيون الأمريكيون الذين يبارون ارنست بيفن فى القسوة التى جعل بها نفسه الحاكم المطلق الذى لا ينازعه أحد فى نقابة عمال النقل .

وفى نقابات أخرى كان محل التركيز إقليما يضم ثلاثة أو أربعة من قادته ممن يحكمون دوقيات شبه مستقلة ، فسيطرة ديف بك على سائقى الماشية فى الشمال الغربى ، والموقف فى النقابة المتحدة لعمال السيارات قبل « انطلاقة » رويتر الحديثة العهد ، أمثلة على ما نقول . وثمة نمط مختلف تماما يسود فى بعض نقابات البناء حيث الموظفون القوميون رؤساء صوريون لا حول لهم ولا قوة ، وحيث لا وجود فى الحقيقة لنقابة « قومية » بصفتها هذه ، وإنما هناك فقط اتحاد مفكك العرى من نقابات محلية ، فى حين أن الإشراف كله فى أيدى وكلاء مستقلين بالفعل عن النقابات المحلية الفردية الكبيرة ، وأخيراً قد لا تدار النقابة بواسطة زعيم واحد أو أقلية ، وإنما تديرها بيروقراطية من أفراد وسط لا لون لهم ، كل منهم لا حول له ولا قوة بمفرده وإن كان يتمتع بضمان مطلق لمنصبه ، وكان هذا هو النمط الغالب فى النقابات الألمانية القديمة ، كما أنه الطابع المميز للكثير من النقابات البريطانية اليوم ، وهو آخذ فى أن يصبح النمط الذى تتصف به بعض النقابات الصغيرة المنضمة إلى مؤتمر المنظمات الصناعية .

ولكن الضغوط فى داخل كل نقابة تعمل على تركيز السلطة فيها تفقد المناصب المحلية استقلالها واستقلالها الذاتى وتصبح وظائف يضفيها جهاز مركزى على من يشاء ، فبرغم جميع الشعارات عن « الديموقراطية النقابية » تميل النقابة القومية إلى أن تحتفظ للزعيم بجميع القرارات الحقيقية ، وإلى أن تصم كل معارضة بعدم الولاء .

إن الزعيم النقابى الوحيد الذى يسعه أن يحتمل أية مسئولية — بله أن يكون « سياسيا عماليا » — هو ذلك الذى يملك هذه السيطرة على النقابة بحيث لا يكون ثمة خطر من معارضة من الداخل ، ما كان فى إمكان رئيس النقابة المندمجة لعمال الملابس ، سيدنى هيلمان مثلا ، أن ينفذ تنظيمه من جديد والمشهور بحق ، لصناعة ملابس الرجال لو لم تكن سيطرته على نقابته كاملة وبغير منازع ، فلكى يرسى الصناعة على أساس سليم ، كان على هيلمان أن يغير تعاريف الوظائف ، فهبط بها من أعمال حاذقة ذات أجور عالية إلى أخرى لا تتطلب المهارة وأجورها منخفضة ، حقيقة أنقذ هذا العمل الصناعة ، إذ بدون هذه التضحية ربما تعرضت للخطر حياة جميع أعضاء النقابة ، إلا أنه لم يكن من المحتمل أن تستهوى وجهة النظر هذه ذلك الربع أو الثلث من الأعضاء الذين تأثرت وظائفهم بذلك ، ولا أن تلقى الرضا من جانب الباقين الذين لابد أن عجبوا على الأقل حول ما إذا كان زعيم جعل الأولوية لرفاهية رؤساء المشروعات أو رفاهية العمال ، ولو أن حركة معارضة قوية قد بدأت لجاز أن تمكنت بأغلبية ساحقة من إخراجه . ولكن هيلمان كان قد ملأ جميع الوظائف بأتباعه المؤمنين ، وبغير هذه السيطرة المطلقة على النقابة ما كان فى إمكانه حتى أن يتقدم بمشروع إعادة التنظيم نفسه ، وبدلا من ذلك ربما اضطر إلى محاربة مثل هذا المشروع ، مهما يكن سليما أو ضروريا .

حكم الرجل الواحد والتماسك النقابى

بهذا قد يعمل تركيز السلطة على النقابة فى أيدى زعيم قوى وجهازه ، على ما فيه الصالح العام ، وربما تعارض مع عقيدة النقابية الديموقراطية ، ولكن الثمن يكون فادحاً جداً إذا كانت « الزعامة المسئولة » نتيجة متولدة من الاوتوقراطية النقابية ، فبينما تركز السيطرة على النقابة قد يمكن الزعيم من أن يكون « سياسيا عماليا » ، فإنه قد يحطم قوة النقابية وصحتها ، بل وقد يهدد بقاءها .

فتركز السيطرة يميل إلى حرمان العامل من الإحساس بأن النقابة هى نقابته ومجتمعه وصحابته ، إن الاحساس بالإنتماء قد يكون بالنسبة إلى العامل أعظم أهمية من المنافع المحسوسة الناجحة من عضوية النقابة .

وحتى إذا لم تعد النقابة تصلح كمجتمع ، فسوف يواصل العامل دفع الرسوم سوف يواصل إطاعة الدعوات إلى الإضراب ، ويتطلع إلى النقابة كى تحصل له المكاسب المتعلقة بعيشه وتوفر له الحماية ضد رئيس العمل ، ولكن سوف تكون النقابة مجرد مرفق من مرافق الخدمات . فإذا لم يعتبرها العامل « مجرد عصابة أخرى » وإن كانت عصابة تعمل على ما فيه منفعته ، فسوف ينظر إليها كما ينظر إلى بوليصة التأمين على حياته ، أى على أنها شىء ثمين جداً وضرورى ، يستأهل التضحيات الحقيقية من أجل الإبقاء عليه ، ولكنه لا يعدو أن يكون قصاصة من الورق ، ولن يعود يؤمن بالنقابة .

لا تزال النقابات فى هذا البلد أقوى بكثير من النقابات القوية فى مظهرها ، بألمانيا الجمهورية ، بما تنطوى عليه من احتقار شديد يكنه الأعضاء العاديون للزعيم النقابى ، ولا تزال بوجه عام فوق مستوى الغرور البيروقراطى الذى يميز النقابية البريطانية اليوم ، ولكنها أيضاً دون مستوى القوة الباطنية التى كانت عليها نشاطات مؤتمر المنظمات الصناعية منذ عشر سنوات خلت . أصبحت موضع الاحترام والاعتراف بها وثبتت أقدام قادتها ، ولكن ما كسبته من حيث

الكبير ربما فقدته من ناحية النشاط ، وإن مما يبعث على الإزعاج تلك السرعة التى أصبحت بها زعامة النقابات المنضمة إلى مؤتمر المنظمات الصناعية — وبخاصة نقابة كل من عمال السيارات وعمال صناعة الصلب — « إدارة عليا » ، وفقدت الاتصال بجمهور الأعضاء العاديين ، هؤلاء القادة يفتقرون إلى الاتصال بالعامل مثلما تفتقر إليه إدارة المشروع .

ولكن أعظم خسارة أصابت قوة النقابة — وهى خسارة تعرض نفس بقائها للخطر — قد تتمثل فيما لتركيز السلطة من تأثير فى ظهور القادة فى المستقبل وإنها لقلة تلك المؤسسات التى تشبه النقابات من ناحية اعتمادها على زعمائها ، وإنها لقلة أيضاً تلك المؤسسات التى تبدو معدة إعداداً طيباً يؤهلها لاختيار قادة المستقبل ، كما هو الشأن بالنسبة إلى النقابة التى تسودها اللامركزية الصحيحة ، وتدريبهم واختيارهم فى مرحلة مبكرة بأن تعهد إليهم بوظائف مسئولة ذات طابع مستقل ، لكن هذه المزايا تزول فى النقابة التى تسودها المركزية ، لأنها تبعد عن مراكز السلطة والمسئولية كل من يملك الإمكانيات اللازمة للزعامة . ونفس الصفات التى تؤهل لإمكانية ظهور زعيم ، تجعل منه أيضا خطراً يمكن أن يهدد الشخص المفروض على النقابة — والنقابة التى تتركز فيها السلطة ، لن تدرب شبابها على الزعامة ، بل بالعكس تقصرهم على الوظائف الإدارية الروتينية خشية أن ينشئوا جهازاً سياسيا وحزبا سياسيا خاصا بهم ، وأقل من هذا كله سماح مثل هذه النقابة بوجود قيادة محلية مستقلة تختبر الشباب .

نظرة واحدة إلى أى من نقاباتنا القومية سوف تبين أن هذا ليس من باب التكهنات ، فحيثما تجد زعيما قوياً وقديراً ظل فى مركز القمة أكثر من بضع سنوات ، فهناك غياب بشكل ظاهر لمن يحتمل أن يخلفوه ، هناك بعض المعاصرين القادرين ممن ارتفعوا مع الزعيم ، ولكن إذا ولى أحدهم الزعامة تولاها فى العادة وهو من التقدم فى السن بحيث تزداد مشكلة الخلافة حدة ، قد يكون هناك نفر قليل فى الدائرة الداخلية أتى بهم من خارج النقابة مثل رجل الاقتصاد ، والمحامى

ومدير البحوث ، ورئيس تحرير صحيفة النقابة الخ . وغالبا مايكون هؤلاء أناساً قادرين بل وممتازين ، ولكن نفس كونهم من « المثقفين » الذين لم يخرجوا من صفوف العمال ، لايؤهلهم للزعامة المستقلة ، وهى أحد الأسباب التى من أجلها استعين بهم فى أول الأمر ، وأخيراً ، هناك عدد كبير من المؤمنين — أعضاء جهاز الزعيم المخلصين له — وهم قوم مجدون ومخلصون وفى العادة أمناء جداً ، ولكنهم سلبيون من أية جاذبية سياسية أو طموح أو مقدرة أو رغبة فى الاضطلاع بتلك المهمة الصعبة وهى قيادة نقابة .

ما من بلد صناعى قد أحس بعد بالأثر الكامل الناتج عن هذا التطور ، فكبار القادة النقابيين اليوم لا يزالون فى كل مكان من رجال الجيل الأول الذين اضطلعوا بتنظيم النقابة وبنائها ، ولكن هذه الزعامة فى طريقها إلى زوال سريع ، فمن بين جميع الحركات النقابية الكبرى نجد مؤتمر المنظمات الصناعية فى هذا البلد الحركة الوحيدة التى تضم عدداً له وزنه من القادة الشبان فى المراكز الرئيسية ، ولكن حتى فى المؤتمر فإن أغلبية القادة اليوم فى طريقهم إلى الموت أو الاعتزال خلال السنوات الخمس عشرة القادمة ، وفى جميع الجماعات النقابية الأخرى فى هذا البلد — مثل الاتحاد الأمريكى للعمل ، وجماعات الإخوان بالسكك الحديدية أو النقابات المستقلة — كما فى الحركات النقابية بانجلترا وأوربا الغربية أيضاً — نجد أن جميع القادة عداقلة منهم ، قد تجاوزوا الستين من عمرهم بكثير ، إن أول تغيير كبير للحرس على وشك أن يجرى ، وسوف يتعين البحث عن زعامة عليا جديدة فى صفوف الرجال الذين يشغلون الآن مراكز ثانوية ، وهم رجال ارتقوا فى ظل نقابة آمنة وموضع القبول ، وأغلبيتهم الكبرى لم تضطلع أبداً بأية مسئولية مستقلة ولم تتدرب أبداً على وظيفة الزعامة النقابية ، هؤلاء الرجال ويحتمل أن يكونوا حسنى التدريب ويعملون بوازع من ضمائرهم وإن كانوا ذوى أفق ضيق وبيروقراطيين نوعاً ، سوف يتعين عليهم أن يعالجوا المشكلات الضخمة التى ينطوى عليها دور ووظيفة النقابية العمالية فى المجتمع الصناعى الحديث .

هل يصبح القادة النقابيون أشد نضجاً ؟

إن معظم المناقشات الدائرة حول مشكلة الزعيم النقابي — وهى من أعظم موضوعات الأحاديث ترددأ فى الدوائر النقابية — تميل إلى الاستنتاج بأن الحل يكمن فى وضع رجال أفضل فى مراكز القيادة النقابية ، والإجابات تدور دائماً تقريباً حول الشخصيات .

هذا العلاج فى أشد أشكاله سذاجة ، يتخذ صورة المطالبة « بالزعيم الأمين » الذى يظل قريبا من الأعضاء ، ولا يسمح للسلطة أن تفصله عن رفاقه القدامى وزملائه من العمال ، وهذا هو العلاج المقترح الذى يلقى القبول الواسع فى صفوف جماهير أعضاء النقابات العاديين ، إن له كل مظاهر جاذبية المرشح الداعية إلى الإصلاح الذى يشن حملته الانتخابية وهو مرتفع الهامة على أساس برنامج « الحكم الصالح » ، معتمداً كثيراً على فرصة التغلب على الجهاز الحزبى الراسخ الأقدام ، أو على الاستفادة من وعد هذا الجهاز له إذا قدر للأخير أن يهزم .

ولا يكاد الجواب الاوسع انتشاراً خارج الحركة النقابية ، أن يقل عن هذا سذاجة ، هذا التفكير المبنى على التمنى والذى يظن أن الزعامة النقابية سوف تزداد « نضجاً » مع السن والتجربة ، يلقى التأييد فى العادة بالإشارة إلى « نضج » زعامة النقابات البريطانية الأقدم عهداً والأوفر حنكة وحذراً .

لكن هذا التباين بين الزعيم النقابى الامريكى ومقابله البريطانى قائم على فهم خاطىء للحركة العمالية البريطانية والزعيم النقابى العمالى البريطانى ، فالزعيم النقابى البريطانى إذ يبدو أوفر « نضجاً » فالسبب راجع لحد كبير إلى أنه استطاع لزمن طويل أن يتجنب مشكلات المسئولية النقابية ، إن بعض السبب فى هذا أن سلطته الفعلية على الاقتصاد كانت أقل بكثير من سلطة مقابله الامريكى ، ولكن السبب الأساسى راجع إلى أن ارتباطه بحزب العمال جعله يقف فى جانب المعارضة ، كان فى إمكانه الدفاع عن نفسه بأن يقول إنه كان يفعل الشىء الصحيح لو توافرت

لحزبه أغلبية واضحة ، هذا العذر السهل لم يتوافر للزعيم النقابى فى هذا البلد ، وكان عليه أن يواجه على طول الخط مشكلة المسئولية .

والفكرة التى ترى أن الزعامة النقابية الأفضل سوف تنتج من السن فحسب ، هى وهم ، إن أكبر قادتنا النقابيين سنا وأطولهم تجربة قد أظهروا بوجه عام أقل الميل إلى تقبل المسئولية . فجون ل . لويس مثلا ، هو من حيث السن والأقدمية ، قريب من أن يكون عميد النقابيين الأمريكيين ، وبدلا من تحسين صفة الزعامة فإن التقدم فى السن قد يسفر فى الواقع عن تدهورها ، الشىء الوحيد الذى يمكن أن نتوقع أن ينتج عن مجرد مرور الوقت هو قيام زعامة بيروقراطية ، لا لون لها وسلبية من القوة والحزم ، ولكن هذه الصفات التى يتميز بها موظف الحكومة الحسن السلوك الذى يعرف كيف ينأى عن المتاعب ، لا تكاد تكون هى كل ما يحتاج إليه زعيم نقابى .

إن الحل لا يكمن فى تحسين الزعيم النقابى . إنه يكمن فى أن يجعل فى إمكان الرجل القادر والجاد أن يؤدى وظيفة صالحة ومسئولة بوصفه زعيم نقابة ، وفى الوقت نفسه يحتفظ بولاء أعضائها وسيرهم وراءه . ليس ثمة سبب يدعو إلى الافتراض بأن القادة النقابيين الذين بيدهم السلطة اليوم أقل قدرة ونضجاً وكفاية أو استعداداً لتقبل المسئولية من أية مجموعة أخرى من الناس فى الحياة العامة ، إن ما يفتقرون إليه هو الفرصة وليس الخلق أو المعرفة ، إنهم محصورون فى التناقضات الكامنة بالنقابية وعليهم أن يحسنوا الاستفادة من وظيفة سيئة جداً . الحل لا يكمن فى شخصية الزعيم أو خلقه ، ولا فى التشريع ، إن ما نتطلبه كى يقدم لنا الزعيم النقابى « الناضج » الذى نشعر بالحاجة الماسة إليه ، هـــو تغيير فى طبيعة الوظيفة وبنيانها .

الفصل الرابع عشر

الولاء المجزأ في داخل المشروع

إن مستقبل النقابية سوف يتقرر فى داخل المشروع ، فيه تكمن الوظيفة الأساسية للنقابة وتكمن الحلول ، ولكن فى داخل المشروع أيضاً تواجه النقابية أصعب مشكلاتها ، مشكلة « الولاء المجزأ » .

يجب أن تطالب كل من الإدارة والنقابة بولاء أعضاء المشروع ، وبالتالى فكلتاهما تتوجه بدعوتها إلى نفس الجماعة من المواطنين ، أى إلى أنصار يقف بعضهم ضـــد بعض ، فالعامل لا يستطيع أن يعطى صوته للواحدة منهما أو الأخرى لأنه يدين لكلتيهما بالولاء فى الوقت نفسه ، إلا أنهما فى تعارض بينهما ، وهذا شبيه جداً بالقول إن لدينا هيئتى أركان حرب تحارب كل منهما الأخرى ، وكل منهما تستخدم نفس الجيش ، أو أن لدينا لاعبى شطرنج يلعب الواحد منهما ضد الآخر ، ولكنهما يستخدمان القطع البيضاء ، أو فى الإمكان تشبيه الإدارة والنقابة بالحية التى تروى الأساطير أن لها فى جسد واحد رأسين يقاتلا بأنياب مسمومة وقتلا نفسيهما .

هناك حقاً سابقة عن الموقف بين النقابة والإدارة ، ولكنه موقف غير مشجع جداً ، ففى العلاقة بين الكنيسة والدولة فى العصور الوسطى استندت كلتا حكومتى العالم المسيحى على نفس المجموعة من المواطنين ، وطالبت بالولاء الذى يجعل الأفراد يقف بعضهم ضد بعض ، كان على الكنيسة والدولة أن تعارض كل منهما الأخرى ، إلا أنه كان عليهما أن تعيشا معاً جنباً إلى جنب ، كان على كل منهما أن تطالب أن يكون ولاء أتباعها ضد ولاء أتباع الأخرى ، إلا أن أتباعهما كانوا يشكلون نفس الجماعة الواحدة ، لم يكن فى مستطاع أى منهما أن تعيش بدون الأخرى ، ولكن لم تستطيعا أن تعيشا معاً ، فقد حطمتا نفسيهما والمجتمع .

وسوف تفعل الإدارة والنقابة الشيء نفسه إن لم تتمكنا من حل المشكلة بحيث لا تضطر أى منهما إلى التخلى عن حقها فى ولاء الأعضاء ، فالمجتمع لا يستطيع أن يحتمل « الولاء المجزأ » ، ولن يقدر عليه المجتمع ولا النقابة ، وفوق كل شيء لا يستطيع العضو الفرد أن يحتمله ، إلا أنه لا يستطيع أن يتخذ قراراً لصالح أى منهما ، وعلى ذلك فالأمر الضرورى هو تحويل « الولاء المجزأ » لأعضاء مجتمع المصنع إلى « ولاء مشترك » يمكن احتماله ويؤدى عمله بنجاح .

إن « الولاء المجزأ » يزيد من حدة جميع التوتر وضروب الصراع ، فكل حركة يقوم بها طرف من أجل دعم ولاء أعضائه له ، يعدها الطرف الآخر هجوما أمامياً مباشراً على الولاء الذى يطلبه من نفس الأعضاء والتى يرتكز عليه وجود هذا الطرف ، وهذا يتجلى فى أشهر شعارين عن العلاقات بين الإدارة والعمل وهما : « الأساليب العمالية الجائرة » ، و « الهجوم النقابى على امتيازات الإدارة » .

ليس « للأسلوب العمالى الجائر » علاقة بالعدل والإنصاف ، إنه حركة من جانب الإدارة لتحطيم ولاء المستخدم للنقابة ، فمنح زيادة فى الأجر هو أسلوب عمالى جائر إذا تقرر دون مطالبة سابقة به من جانب النقابة ، وإذا أعلنته الإدارة بدلا من أن يعلن نبأه الزعيم النقابى ، إنه يفند زعم النقابة أنها تحمى المستخدم ضد الإدارة وتحصل له على الأشياء التى لا يستطيع الحصول عليها بدونها .

بل وقد يكون من الأساليب العمالية الجائرة المسارعة إلى منح طلب خاص بالأجور ، دون أن يسبق هذا مظهر من المقاومة وتظاهر بالمساومة ؛ لأن هذا أيضاً يقوض مكانة وهيبة النقابة والزعيم النقابى ، وللسبب ذاته فتسليم النقابة فى جميع المظالم يعتبر قطعاً هجوماً على تماسك النقابة السياسى ، وبعبارة أخرى فأى شيء يحتمل أو يراد به أن يقوى الولاء للإدارة على حساب الولاء للنقابة هو من وجهة نظر النقابة « أسلوب عمالى جائر » .

وكذلك لجميع السياسات والمطالب النقابية التى تستهدف إحلال الولاء للنقابة محل الولاء للإدارة تعتبر « هجمات على امتيازات الإدارة » ، وفوق كل شىء يجب على الإدارة أن تقاوم جميع المطالب النقابية التى تضعف سلطة صفوفها المدنية - وهى الإشراف والإدارة الوسطى - فى تنفيذ سياسات الإدارة العليا وقراراتها ؛ إذ بدون هـــذه السلطة لا يستطيع المشروع القيام بوظيفته ، أو الاضطلاع بمسئولياته الاقتصادية ، أو الاحتفاظ بتماسكه ، ولـكن مادام هناك « ولاء مجزأ » فإن كل طلب بالفعل تتقدم به النقابة فى سبيل حماية سلطانها وتماسكها ، هو هجوم على سلطان الإدارة المحلية وإشرافها .

و « الولاء المجزأ » يضع العامل فى صراع لا يحتمل ، بين الولاءات ، ولا يمكن أن يسفر فى الأجل الطويل إلا عن تحطيم ولائه لـكلا المشروع والنقابة ، إنه يطالب باستمرار أن يكون منحازاً ، أى أن يمنح ولاءه لهذا الطرف أو ذاك ، ولـكن يجب عليه أن يمنح ولاءه للاثنين ، فإذا نبذ الولاء للمشروع فلا بد أن تصبح وظيفته كريهة ، خالية من المعنى وشيئاً لا يقوم به إلا لأنه ليس أمامه سبيل أخرى يختارها ، واحترامه للنفس يطالبه بأن يفخر بالوظيفة ، وبالعمل ، وبالشركة التى يعمل من أجلها - وهذا معناه الولاء للمشروع ، وحين يتخلى عن هذا الولاء يتحول من « عامل يحترم نفسه » إلى واحد من « حثالة البروليتاريا » التى تتحدث عنها الماركسية ، ولـكنه لو تخلى عن الولاء للنقابة تخلى عن تأكيد مصالحه وحاجاته وأغراضه ضد مصالح المشروع وحاجاته وأغراضه ، وقبل تسلط حكومة غير شرعية ، وهذا أيضاً معناه التخلى عن احترامه لنفسه .

هذان الولاءان قد يتعارض كل منهما مع الآخر ، كما جرت عادة الإدارة والزعامة النقابية على ادعائه ، ولـكن بالنسبة إلى العامل فهذا المنطق يناقض كل ما مر به من تجارب ، فهذان الولاءان فى نظره متـكاملان ، إنه لا يرى السبب الذى من أجله يجب أن يكون معاديا للنقابة أو غير عضو بها لمجرد ظنه أن الشركة التى يعمل من أجلها « مكان طيب للعمل » ، وهذه هى الدهشة المثيرة للعجب التى

تقوم عليها الاستعراضات التى تجرى فيما يبدو لاتجـــاهات العاملين ، وهى الاستعراضات المألوفة الآن فى هذا البلد ، وبالنسبة إليه يترتب على ولائه للنقابة وجوب العداء للإدارة والمشروع ، والذى هو على مايظهر الأساس الذى يعمل عليه القادة النقابيون ، إنه يتطلع إلى الإدارة وإلى النقابة ، ففى عرض حديث العهد لاتجاهات العاملين مثلا ، ذكر العمال من بين الأشياء التى يحبونها بصدد الشركة ووظائفهم ، السياسات والأساليب التى وضعتها الإدارة ، و « المكاسب النقابية » من قبيل الإجازات بأجر ، والواضح أنه لم يكن فى أذهانهم أى شعور بأنه لا ينبغى لهم أن يعتزوا بالمكاسب النقابية إذا أرادوا أن يكونوا « مخلصين » للإدارة والعكس بالعكس .

ليس من صالح النقابة أو الإدارة أن تلح فى طلب الولاء المطلق إذ لن يترتب على هذا إلا أن ينقلب العامل عليهما كلتيهما ، لذلك فللجانبين مصلحة حقيقية فى تحويل « الولاء المجزأ » إلى « ولاء مشترك » ، أما أن هذا أمر سوف يصعب تحقيقه فتدل عليه تجربة العصور الوسطى مع « نظرية السيفين » التى كانت تستهدف أن تخلق بالضبط مثل هذا الولاء المشترك للكنيسة والدولة ، وأخفقت النظرية لأن الطرفين لم يتمكنا من إغراق صراعهما فى أساس من التعاون والغرض المشترك ، كان فى وسعهما إما أن يواصلا الصراع بينهما ويمدا نطاقه بحيث يشمل جميع المجالات ـ وهو تماما ما فعلناه فى العلاقات بين النقابة والإدارة عندنا ـ وإما أن يتخليا عن صراعهما كلية وهو مالم يقدرا عليه كثيراً ، شأن النقابة والإدارة الآن ، يجب على أية حال أن يبقى على الصراع بين الإدارة والنقابة ، ولكن يجب أيضاً أن يحوله من صراع هدام إلى آخر بناء عن طريق تدعيمه بأساس من التعاون والغرض المشترك فى جميع المجالات التى لا ينشب فيها صراع .

والنقابة هى الخاسر الأكبر من « الولاء المجزأ » المستمر ، على الأقل فى الأجل الطويل ، قد يبدو أن تجربتنا حتى الآن تناقض هذا الرأى ، ولكن إذا تعرض العامل إلى الضغط الذى يصل معه إلى النقطة التى يتعين عندها الاختيار ،

فسوف يضطر إلى أن يجعل اختياره فى صالح المشروع ، إن موقفه شبيه بموقف مواطن العصور الوسطى المحصور بين الكنيسة والدولة ، كان هذا الأمر يبدو فى نظر أى شخص يحلل الموقف فى القرن الثالث عشر أو الرابع عشر كما لو كانت المعركة دائرة بشدة ضد الدولة ؛ إذ الشيء الوحيد الذى كان رجل العصور الوسطى يتمسك به على الإطلاق هو الكنيسة ، إلا أنه فى حالة المواجهة اختار الدولة على الأقل لأنه كان يعتمد على الأداء اليومى للمهام الإدارية التى لا تستطيع سوى الدولة أن توفرها له .

فى مثل هذه المواجهة بين المشروع والنقابة سوف يلقى المجتمع والحكومة بثقلهما فى النهاية إلى جانب المشروع ، لأن المجتمع يستطيع أن يدير أموره بغير النقابة ، مهما تكن النتائج السياسية المترتبة على القضاء على النقابية غير المرغوب فيها ، إن الإصرار يظهر من جانب النقابة على المطالبة بالولاء المطلق لها يبدو ذروة الحماقة ؛ إذ يظهر أن بقاء الحركة النقابية نفسه يتوقف على إيجادها حلا للنزاع فى ظل « ولاء مشترك » ناجح .

والمشكلة الأساسية التى تنطوى عليها علاقة النقابة بالمشروع لا يمكن حلها باعتبارها مشكلة توازن قوى ، وهو الطريق الذى حاولنا به حلها ، إن نظاما من التوازن ليس فيه سوى قوتين ، شيء لا يمكن ضبطه من الناحية العملية ، إذ يخلو من المرونة على الإطلاق ولا بد أن يتحطم بمجرد حدوث أتفه تحول فيه ، الواقع أنه ليست هناك « قوتان » ، ولكن هناك قوة واحدة ـ هى سلطة المشروع فى الحكم منقسمة ضد نفسها ، إن حلا قائماً على توازن القوى لن يعمل إلا على جعل الحرب الدائمة شيئاً محتوماً .

كذلك لا يمكن حل المشكلة عن طريق القوانين ، يمكن وينبغى أن نفعل الكثير عن طريق التشريع ، فالإضراب الذى يدور حول مسائل الاختصاص والمقاطعة الثانوية ، كلاهما يتطلب معالجة تشريعية ويرضخ لها فيجب أن تخضع سيطرة النقابة على أعضائها للمراجعة من جانب القضاء وهو مالا يمكن أن يتم

إلا عن طريق القانون ، ولكن المشكلات الكبرى تقع خارج مجال الهيئة التشريعية . أجل ، إنها تقع خارج مجال الحكومة القومية .

لسنا نستطيع أن نتوقع من النقابات أن تحل هى نفسها هذه المشكلات ، وفوق كل شىء لا يمكن أن تطلب إلى الزعيم النقابى أن يتعلم التصرف « على نحو مسئول » و « بأسلوب رجل السياسة » ، ولا أن نتوقع أن مثل هذه المسئولية سوف تأتى بنفسها مع « نضج » الحركة النقابية ، وقبل أن نتوقع من أى زعيم نقابى أن يتصرف « على نحو مسئول » و « بأسلوب رجل السياسة » ، يجب أن نمكنه من تقبل المسئولية دون أن نعرض للخطر ولاء أعضاء نقابته ، وتماسك النقابة ، وقبضته هو على منصبه .

الشىء الوحيد الذى يجعل فى إمكان النقابة والزعيم النقابى قبول المسئولية عن المشروع والاقتصاد والمجتمع ، هو حل المشكلات الأساسية التى تشتمل عليها النقابة .

وهذا معناه فى المحل الاول إجراء تغييرات بنائية ـ أى تغييرات تقلل من معارضة أعضاء النقابة للربحية والإنتاجية وإن لم تقض عليها ، وتقلل من القلق الأساسى الذى يساور النقابة ، وتحل ورطة الإضراب الخ .

ومعناه ثانياً أن المبادأة بصدد هذه الحلول يجب أن تصدر إلى حد كبير عن الإدارة ، لأن الأخيرة ــ مهما تكن قوة النقابة ــ هى العامل الدينامى والمحدِّد فى المشروع ، وهى سلطة الحكم الأخيرة فيه ، ولكن هذا معناه أنه يجب على الإدارة أن تقبل النقابة باعتبارها شرعية ، بل وجوهرية حقاً ، وأن تتعلم أن تفهم الطريقة التى بها تنهض النقابة بوظيفتها والسبب فى ذلك . وكلا الشرطين لا وجود لهما اليوم .

وفوق كل شىء يتوقف حل مشكلات النقابية على تحويل « الولاء المجزأ » إلى « ولاء مشترك » ، إذ على هذا تدور كل مشكلة نقابية فى التحليل الأخير ،

لتجعل فى إمكان النقابة أن تنهض بوظيفتها فى داخل المشروع وأن تقوم برغم هذا بدورها فى المعارضة ، وعندئذ تصبح جميع مشكلات النقابية الأخرى مما يمكن حله ، عندئذ يزول القلق الأساسى الذى يساور النقابة ، أو على الأقل يصبح دافعاً أساسياً للعمل النقابى ، بدلا من أن يكون الدافع الغالب كما هو الشأن فى الوقت الحاضر .

القسم الرابع

مشكلات النظام الصناعي : مجتمع المصنع

الفصل الخامس عشر

مطالبة الفرد بالمكانة والوظيفة

ليست العلاقة الاقتصادية هي كل علاقة الفرد بالمشروع أو أهم جزء منها . و « الصلة النقدية » التي يتحدث عنها الاقتصادي ليست « صلة » حقيقة أي ليست رابطة على الإطلاق . إنها لا تجعل من الفرد عضوا بالمشروع ولا تشبع ما يطالب به من مكانة ووظيفة اجتماعيتين .

فالمكانة الاجتماعية و « الوظيفة » تعبران عن علاقة ، أي عن الانتماء أو التماثل أو الانسجام ، فالأولى تدل على وجود الإنسان من حيث علاقته بالمجموعة المنظمة على أساس ضرورة متبادلة ، و « الوظيفة » تربط عمله وأمانيه وأطماعه بقوة المجموعة المنظمة وأغراضها برباط يرضي كلا من الفرد والمجتمع . إن الاصطلاح القديم للمكانة هو « الشخصية » ، والمصطلح القديم للوظيفة هو « العضو » ، فالمكانة والوظيفة سويا يفضان الصراع الذي يبدو في ظاهره غير قابل للفض ، بين حق المجموعة المطلق — والتي أمامها لا يكون أي إنسان شيئاً في ذاته ولكنه عضو في جنس — وبين الحق المطلق للفرد والذي لا تعدو المجموعة بالنسبة إليه أن تكون وسيلة وأداة لتحقيق غرضه الخاص به . هذا الصراع تتغلب عليه المكانة والوظيفة عن طريق إضفاء المواطنية على الفرد .

يجب أن تكون للإنسان مكانة ووظيفة في مجتمعه كي يكون شخصاً ، إذ هو بدونهما إما « الروح المحبوسة في القفص » ومحصور بلا إحساس ولا معنى في حياة سلبية من الإحساس والمعنى ، وإما أنه مجرد « إنسان عالم » وأحد القردة الأكثر بهيمية . ولكن تماسك المجموعة وبقاءها يتوقفان أيضاً على مكانة الفرد ووظيفته،

وبدونهما تكون المجموعة مجرد قطيع وليست مجتمعاً أبداً ، ولن يتوقع مجتمع ولاء أعضائه إلا إذا وفر لهم المكانة ، والوظيفة . ومكانة العضو الفرد ووظيفته هما متطلبات الحياة الفردية والاجتماعية ، وهو ما تثبته التجربة التاريخية كلها ، كما أنهما فى الوقت نفسه مصطلحات تنم عن قيم ، أى إنهما مطالب من المجتمع منبعثة من المفهوم المسيحى عن طبيعة الإنسان ومصيره . وتحقيقهما ضرورى بصورة مزدوجة للمجتمع الغربى . فإذا أخفق فى تحقيقهما فقد حياته ، لأنه مجتمع ، وفقد روحه لأنه غربى .

لم تكن « المكانة » لفظاً شائعاً خلال مائتى العام الأخيرة ، وأصبحت تعبر عن « الحالة القائمة من قبل » أى تعنى وضع نظام قديم ، بال ومكروه ، وتعبر عن الامتيازات فى مجتمع سكونى بدلا أن تعبر عن الفرصة فى مجتمع قابل للحركة . لكن من الجبن أن تنبذ كلمة طيبة لا لسبب إلا لأن سوء استعمالها جعلها غير مقبولة لدى الناس ، إذ لا وجود بالتأكيد لكلمة أخرى تحل محلها . لذلك ينبغى أن أؤكد فى البداية أن « المكانة » لا تستبعد قابلية المجتمع للحركة . أجـــل ، فالمرونة الاجتماعية فى مجتمعنا شرط مسبق للمكانة الصحيحة . فعبارة « الفرص المتساوية للجميع » تعبر عن صورة الشعار عن متطلب كبير للتحقيق المناسب للمكانة اليوم ، مثلما يعبر الوعد الأمريكى عن أن « لكل ولد أمريكى الفرصة كى يصبح رئيس الجمهورية » . ذلك أنها فى آن واحد ما يكون عليه الفرد من الناحية الموضوعية وما يتعرفه المجتمع فيه .

والمكانة فى أبسط صورة لها يمكن اكتسابها بكلمة ود يطلقها على المرء جار له ، وفى أشد صورها إحكاماً بهيئها ما يضفيه المجتمع من الأبهة والجلال على من يشغل منصبا كبيراً تتمثل فيه . وأياً كانت الصورة فجوهرها هو أن مركز الفرد الاجتماعى يمثل ، كما فى الإنسان ، بنيان مجتمعه ، وأن النظام الاجتماعى يعكس كما فى الكون المتطور ، المعتقدات الأساسية المتعلقة بطبيعة الإنسان والتى يعتقها هذا المجتمع المعين . فنظام الطوائف عند الهندوس نظام من المكانة حقيق ، مثلما كان النظام الإقطاعى فى العصور الوسطى — ولكن كذلك كانت « السوق

الحرة ، المتحركة تماماً وغير السكونية والتى كانت فى ظاهرها تتسم بالفوضى ،وهى السوق الحرة التى تحدث عنها الاقتصادى فى القرن التاسع عشر ،وفيها يتوقف المركز الاجتماعى تماماً على الجهود الاقتصادى والنجاح الاقتصادى .

وكذلك ، فالوظيفة الاجتماعية ، علاقة مزدوجة . إن أقدم تشبيه لما هو العلاقة بين الجسم البشرى وأعضائه — والتى استخدمت على ما تروى الأسطورة الرومانية لفض أول إضراب فى التاريخ وهو الإضراب الذى قام به العامة ضد سادتهم الأشراف . على كل عضو أن يؤدى وظيفته إذا أريد من الجسم أن ينهض بوظيفته ، وقيام الجسم بوظيفته ضرورى بدوره لكل عضو فيه . غير أن هذا التشبيه مضلل ، فليس لأعضاء الجسم غايات خاصة بها ولكنها موجودة فقط بوصفها أجزاء من الجسم كله . ولكن أعضاء الجسم السياسى كائنات فى حد ذاتها ، من الناحيتين البيولوجية والروحية ، وهى لا تحقق الاكتفاء لنفسها إلا فى ظل وجودها الاجتماعى . فلكى تكون للعضو وظيفة مناسبة فى مجتمع ما ، يجب عليه وهو يخدم غايات المجتمع ، أن يخدم غاياته وأغراضه وأمانيه الفردية . واذ يخدم العضو غاياته وأغراضه وأمانيه الفردية ، يجب أن يخدم أيضاً غايات المجتمع .

والعلاقة ليست علاقة تطابق ، فالحقيقه أن التطابق بين غايات المجتمع وغايات الفرد تحطم كلا المجتمع والفرد ، على حد ما أكد أرسطو معارضاً أفلاطون ، منذ أكثر من ألفى سنة خلت . إن ما تمس الحاجة إليه هو علاقة تناسق تتحقق فى ظلها وفى نفس الحركة الواحدة طائفتان مستقلتان استقلالا ذاتياً ، من الأغراض والحاجات .

هناك علاقة وثيقة بين المكانة والوظيفة ،ولكنهما ليستاقابلتين لعدم انفصال كل منهما عن الأخرى . فقد كانت « السوق الحرة » المثالية التى تحدث عنها الاقتصادى الكلاسيكى مجتمعا لا يعرف سوى المكانة . والقبيلة المثالية التى يصفها

علماء الحضارات البشرية الحديثون ، مجتمع لايعرف غير الوظيفة ولكنه لايعرف المكانة . هذا وإنى لأعتبر أيا من المجتمعين غير قادر على العيش . أجل ، إن انتفاء « الوظيفة » فى مجتمع السوق يعتبر فى نظر أحد المراقبين الأكفاء السبب الأكبر فى انهيار هذا المجتمع(١) . ويبدو لى أن القبيلة التى يفترض علماء الأجناس البشرية خلوها من المكانة ، تعكس ذلك الوهم الرومانسى عن « الهمجى النبيل » بدلا من أن تعكس المشاهدة الفعلية .

والمجتمع الذى لا يضفى مكانة على أفراده لابد وأن يبدو جائراً فى نظرهم لأنه لا يوفر « العدل » الذى هو الأساس الذى تقوم عليه حكومات البلاد الحرة. والمجتمع الذى يخفق فى توفير الوظيفة لابد أن يبدو مجتمعاً خالياً من النمط أو المعنى أو الغرض ، أى مجتمعا مجافيا للعقل ، شيطانياً ولا يمكن التنبؤ به .

والمجتمع بغير المكانة لابد أن يرى دائماً فى العضو — لمجرد كونه ولد بشراً آدمياً — شخصا تكمن فيه بذور الثورة ويتعين إخضاعه بالتهديدات أو السحر أو الرشاوى . فهو عنصر تهديد دائما ، ومتآمر دائماً . فإذا لم تكن هناك وظيفة اجتماعية فإن حياة العضو وعمله ، وأهدافه ، وآماله وأمانيه يجب أن تظهر فى نظر المجتمع تافهة لا معنى لها ، إن لم تكن شريرة وإجرامية بشكل واضح . وهو لن يتمكن طبقاً لنظرية مجتمع السوق ، من تنمية الفضيلة والرفاهية الاجتماعيتين إلا عن طريق رزائله الشخصية .

والمجتمع بغير المكانة لابد أن يتحول إلى طغيان يفرض على دهماء تملكهم الخوف وموضع الازدراء . إن إنكار المكانة يكمن وراء جميع النظم الدكتاتورية من يمينية ويسارية . والمجتمع بغير الوظيفة لابد أن يجن ، من الناحيتين الجماعية

(١) Karl Polnyi, The Creat Transformation.

والفردية . فى الإمكان أن نتصور أن يتغلب مجتمع على عقبة كهذه بوسائل الإرهاب البوليسى أو الطقوس السحرية ، أو بتقديم الخبز وحفلات السيرك . ولكن إذا لم تتوافر المكانة والوظيفة فسوف يتحطم الولاء للمجتمع وتماسكه .

على المجتمع القائم بالغرب أن يطالب المشروع الصناعى بتحقيق الوعد الخاص بالمكانة التى تدعوها العدل ، والذى يعبر عنه شعار « الفرص المتساوية » ، وأن ينظم الوظيفة طبقاً للاعتقاد فى كرامة الانسان كما تعبر عنه المشاركة المسئولة فى المواطنة .

ليست هذه بنظرية ، ولا هى استنتاج مجرد من مقدمات مجردة ، إن العامل نفسه يتقدم بالطلب ، وتحقيقه أو عدم تحقيقه يقرر ما إذا كان يعتبر أن مجتمع المصنع أحرز النجاح أو أصيب بالإخفاق .

لو كان المشروع الصناعى احدى المؤسسات المساعدة الكثيرة بالمجتمع الصناعى لما عنينا على هذا النحو الكثير ، بالوعود والمعتقدات الاساسية التى يحققها المشروع عن طريق المكانة والوظيفة ، فإذا استثنينا أشد المجتمعات بدائية ، نلق مؤسسات هامة تفشل فى تحقيق معتقدات المجتمع ووعوده وقيمه ، بل وهناك مؤسسات منظمة على أساس معتقدات ووعود وقيم مختلفة اختلافا جذريا عن تلك التى يعتنقها « مجتمعها » إن لم تتعارض معها ، ومن هذا القبيل الكنائس المسيحية فى الدولة العثمانية الحديثة ، وفرق الضباط المحترفين ، أو جماعة الفنون الحرة فى مجتمع رجل الأعمال ذى التقليد الأمريكى الخ ، إن وجود أمثال هذه المؤسسات المنشقة هو الفارق النوعى بين المجتمعات « البدائيه » و « المتمدينة » ، هذه الطاقات الكامنة التى تملكها هذه المؤسسات الخارجة على الأوضاع السائدة ، هى التى تمكن المجتمع من أن يتغير ، وأن يتكيف مع الظروف الجديدة والأفكار الجديدة ، وأن يسترد قواه ويبقى .

لكن المشروع خاضع للمجتمع وله السيادة فيه ، فى آن واحد . إنه تمثيلى وحاسم ولكنه مؤسسة من المؤسسات التى يشتمل عليها مجتمعنا ، وهذا معناه أن

معتقدات المجتمع وقيمه ووعوده ملزمة للشروع ، ومعناه أيضاً أن مدى نجاح المشروع أو إخفاقه فى التمشى مع هذه المعتقدات والقيم والوعود يقرر نجاح أو فشل مجتمعنا .

أجل ، إن المعتقدات والقيم والوعود التى يجرى تحقيقها فى المؤسسة التمثيلية هى معتقدات المجتمع ووعوده الحقيقية ، وطابعه ونظامه ، فإذا كان تحقيق هذه المعتقدات والوعود فى المؤسسة التمثيلية غير كاف للاحتفاظ بالإيمان فى حقيقتها فسوف يكون المجتمع بكليته ناقصا ، وإذا كان النظام الذى يتحقق فعلا فى المؤسسة التمثيلية فى صراع مع المعتقدات والوعود الاجتماعية المعترف بها ، بدا المجتمع كله غير معقول ، وفى أى من الحالتين يتعرض للتهديد تماسك المجتمع بل وبقاؤه ، أى يكون المجتمع فى أزمة ، فالأداء الناقص وعدم التأييد من جانب المؤسسة الاجتماعية التمثيلية هما الأسباب الحقيقية فى الانهيار الاجتماعى والثورة الاجتماعية بخلاف الكارثة الطبيعية أو الغزو الخارجى ، ففى المجتمع الناقص يزداد خضوع الناس للإغراء الممثل فى معتقدات جديدة وولاء جديد ، وسوف يضطرون فى مجتمع يجافى العقل ، إلى البحث عن الأمن الذى توفره معتقدات جديدة ويوفره ولاء جديد .

ماهو التحقيق

غير أن المطالبة تنصب على التحقيق الكفء أكثر من المطلق ، وعلى الصلاحية أكثر منها على الكمال ، وفى أفضل الحالات لحتى أوفر المجتمعات نجاحاً يعمل بمعدل منخفض جداً من التحقيق ، فإذا كان التحقيق مما يمكن قياسه كميا — مثلما نقيس الكفاية الحرارية للآلة — فقد نجد فى أرسخ وأنجح نظام اجتماعى يبدو عاقلا تماماً فى نظر أعضائه ، معدل تحقيق يقل عن ٥ — ١٠ فى المائة إننا فى النهاية نعالج أمر نظام اجتماعى يتكون من الناس ولا نتعامل مع ملائكة ، ولكن هناك نقطة لايجوز أن تهبط دونها كفاية التحقيق الاجتماعى دون أن يجعل المجتمع نفسه يبدو مستبداً وتحكمياً ومجافياً للعقل وخالياً من المعنى ، أما

أين تقع هذه النقطة فهـذا مالا نعرفه ، بل ولا نعرف ما إذا كانت واحدة بالنسبة إلى جميع المجتمعات ، وما إذا كان هناك قانون عام للفعالية الاجتماعية ، أو ما إذا كانت للمجتمعات المختلفة — أو لنفس المجتمع فى أزمنة مختلفة — نقط ذوبان اجتماعية مختلفة ، ولكنا من الناحية التجريبية قادرون فى العادة على القول بما إذا كان مجتمع معين فى عصر معلوم يحقق بالدرجة الكافية نظامه الأساسى ، وما إذا كان يعلو النقطة الحرجة أو يهبط دونها ، وفى أى اتجاه يتحرك ، وكذلك أين يجرى اتخاذ الاجراء اللازم لمنع التفكك أو لاستعادة التماسك ، ليست المسألة هى ما إذا كان مجتمعنا الصناعى كاملا ، فنحن فى أفضل الأحوال نفترض فيه القصور بشكل كبير ، المسألة المهمة هى ما إذا يحقق وعده بتوفير الفرص المتساوية والاعتقاد فى المواطنية ،بجعله موضع القبول من جانب الفرد باعتباره نظاما اجتماعياً يقوم بوظيفته .

الفصل السادس عشر

المطالبة باتجاه إداري

واضح أن مجتمع المصنع لا يخدم أصلا المجتمع او الفرد ، فهو جزء من المشروع . إنه ناحية من موارد الإنتاج البشرية وتنظيمها . وما من نظام اجتماعى بمجتمع المصنع يستطيع أن يقوم بوظيفته ويبقى على قيد البقاء إلا إذا اتفقت متطلباته مع مطالب المشروع من موارده البشرية . أجل ، على النظام الاجتماعى بمجتمع المصنع أن يسهم فى أكفأ استغلال لموارد المشروع البشرية - والعكس بالعكس .

إن فكرة المثقف التقليدية التى تجد التعبير عنها فى رواية ألدوس هكسلى « عالم جديد شجاع » مثلا أوفى شعار الملل القاتل الذى ينطوى عليه خط التجميع - تفترض وجود صدام مباشر بين مطالب الفرد والمجتمع ومطالب المشروع - هذه الفكرة قلما ماتستند إلى معرفة أصلية بالأحوال السائدة فى مجتمع ، وغالباً مالا تزيد كثيراً عن كونها نزعة عاطفية . أو نظراً لأن اهتمام المشروع بالأداء الاقتصادى ، فيجب أى تكون الفكرة « دنيئة » و « مضادة للمجتمع » .

ولحسن الحظ تتوافر لدينا أدلة كثيرة عن الموضوع ، وأدلة ليست غامضة تماماً : هناك انسجام بين مطالب المشروع من مجتمع المصنع ومطالب المجتمع والفرد ، يجب أن يطالب المشروع بأن يفترض فى الفرد « اتجاهاً إداريا » إزاء وظيفته وعمله ومنتجه ، ولكن هذا يشبه ما يطالب به المجتمع من ناحية الاشتراك المسئول من جانب الفرد باعتباره مواطنا .ويجب أن يطالب المشروع بأكمل استغلال لقدرات العاملين فيه وأطماعهم ، إن مطالبته الناس بأن يملأوا مراكز الاشراف والتنفيذ مطالبة لا يمكن إشباعها فى الواقع ، وهو مامعناه أن مصلحة المشروع ومطالبته بتوفير الفرص المتساوية يسيران كل منهما بموازاة الآخر .

ليس معنى هذا أنه لا وجود لمشكلة تتعلق بمجتمع مصنع ينهض بوظيفته ، ولا أن مصنع الإنتاج الكبير هو جنة الأرض . لا شك أن مجتمع المصنع اليوم هو فى صورة سيئة جداً ويخفق فى إرضاء الفرد أو المشروع . ولكن مهما يكن السبب فى نقص الإنجاز الاجتماعى فى المشروع الصناعى ، فإنه ليس صراعا بين مصالح المشروع ومصالح المجتمع والفرد .

الاتجاه الإدارى

مامن جزء من الموارد الإنتاجية بالصناعة يعمل بكفاية دونها فى حالة الموارد البشرية ، فالمشروعات القلائل التى استطاعت استغلال هذا المعين غير المستعمل من قدرة البشر واتجاههم ، حققت زيادات ملفتة للنظر فى الإنتاجية والإنتاج . ففى أفضل استخدام للموارد البشرية تكمن الفرصة الكبرى لزيادة الإنتاجية فى الغالبية الكبيرة من المشروعات ، بحيث ينبغى أن تشغل سياسة الناس المكان الأول فى اهتمام إدارات المشروعات ، بدلا من أن تشغله سياسة الأشياء والتكنيكات وهو ماتركز عليه الاهتمام حتى الآن .

ونعرف أيضاً مايؤدى إلى كفاية وإنتاجية موارد الإنتاج البشرية . انه ليس أصلا بالمهارة أو الأجر ، ولكنه أولا وقبل كل شىء اتجاه ندعوه « الاتجاه الإدارى » ونعنى به اتجاها يجعل الفرد ينظر إلى وظيفته وعمله ومنتجه كما ينظر إليها المدير ، أى ينظر إليها بالنسبة إلى عمل المجموعة ومنتج الكل .

والمطالبة « باتجاه إدارى » والتى يتقدم بها حتى أقل عامل مرتبة ، شىء مستحدث ، إذ لم يكن ثمة مجال له أو حاجة إليه فى النظام السابق على قيام الصناعة ، وإنما ظهر إلى الوجود لان تكنولوجية الإنتاج الكبير تتوقف على التكامل الاجتماعى . وبسبب « التخصص » الذى يجعل الإنتاج الكبير فى حيز الإمكان — وهو تخصص على مابينا مختلف جداً عن التقسيم التقليدى للعمل — فإن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تتطلب تكامل العملية الفردية ليتكون منها كل موحد . هذا الكل أى الفريق أو النمط أو التنظيم ، هو الذى يقوم بالإنتاج فى

النظام الصناعى الحديث ، وهذا « الكل » لاوجود له فى العمليات الفردية ، إنه شىء مجرد إلى درجة عالية ، ولكنه فى الوقت نفسه لازم لقيام هذا النمط بوظيفته وتماسكه ، بحيث يراه العامل الفرد على أنه الكل ويفهم وظيفته فى داخله .

وتعظم الحاجة إلى « الاتجاه الإدارى » من جانب العامل ، ولما له من آثار بالنسبة إلى إنتاجيته ، كلما زاد تنظيم عمله على أساس نمط الإنتاج الكبير . إن الطلب على نظرة إلى الكل قليل جداً فى صفوف المشتغلين بالحرف التقليدية مثل صانعى الآلات والميكانيكيين والكهربيين الخ ، وحتى حين يشتغلون فى مصنع يقوم على الإنتاج الكبير ويخضعون من كل ناحية ـ باستثناء عملهم هم ـ لنفس القوى الاجتماعية ، شأنهم شأن عمال الإنتاج الكبير . ولكن الحاجة إلى فكرة عن الكل ، ماسة وملحة عند العامل الماهر وشبه الماهر .

ولقد تجلى هذا بشكل مثير فى أشمل دراسة توافرت لدينا عن عمال الإنتاج الكبير وهى « مسابقة جنرال موتورز » لعام ١٩٤٧ . فنى المقالات التى كتبها عمال الإنتاج الكبير استخدموا عملهم هم فى رسم صورة متكاملة للكل ، هذه الحاجة لم يحس بها أرباب الحرف ؛ إذركزوا اهتمامهم على العمل الذى يزاولونه ، وإذا ذكروا مصنعاً أو منتجاً عاملوه كشىء موجود فى مستوى مختلف أو يكاد يوجد فى كوكب مختلف ، عن العمل الذى يزاولونه . وعلى خلاف الانطباع الشعبى كان العمال من ذوى المهارة العالية أقل معرفة بالكل وفهماً له من العمال غير المهرة الذين أظهر الكثيرون منهم خيالا يثير الدهشة وقدرة على تصوير الصورة المتكاملة . وحيث رسم العامل فى خط التجميع صورة هائلة لعالم الإنتاج وهو يدور كله حول القلاووظ الذى يضعه فوق الشبكة ، تحدث صانع النماذج الحاذق بما ينم عن الحب والمعرفة بخواص الخشب الذى يستعمله .

وإنتاجية الصانع الحاذق لا تتأثر إلا قليلا بقدرته أو عدم قدرته على تحقيق التكامل ، أو بامتلاكه « الاتجاه الإدارى » أو الافتقار إليه ، إنه بطبيعة الحال يريد أيضاً أن يعرف وأن يفهم ـ ولكن من قبيل حب الاستطلاع أو الاهتمام

أو الحصول على المعلومات . ولكن بالنسبة إلى عامل الإنتاج الكبير ، سواء أكان عاملا يدويا أم كتابياً ، فإن الرغبة فى المعرفة والفهم دافع أصلى على العمل . إن أعظم مايسهم به الرجل الماهر مهارته نفسها ، إذ فيها يكمن افتخاره فضلا عن رضاه . والذين لا يملكون مهارة الصناع التقليدية بما فيهم عدد كبير جداً ممن يدرجون عادة فى صفوف المهرة أو أشباههم ، يتمثل فخارهم ورضاهم وإسهامهم فى الحقيقة الواضحة وهى « مهارتهم » أى مقدرتهم على الربط وعلى النظر إلى عملهم والكل على أن بينهما علاقة متبادلة ، وعلى أن يجدوا فى « الاتجاه الإدارى » تحقيقاً لمطالبهم بصدد الوظيفة .

وهذا يناقض تماماً شعار « التأثير القاتل » الناتج عن الإنتاج الكبير . ولكنه ينكر أيضاً الدعوى الأساسية التى يقوم عليها المفسر الرئيسى للإنتاج الكبير وهو حركة الإدارة العلمية بنظريتها التى تقول إن السهولة والسرعة التى تؤدى بهما العملية هما العاملان الوحيدان اللذان يتحكمان فى الكفاية والإنتاجية ، وبقدر ماكان هذا معناه التقليل من المهارة اليدوية أو إزالتها فقد جرت البرهنة على الدعوى حقاً . ولكن مدرسة الإدارة العلمية كانت تقصد أيضاً استبعاد موقف العامل باعتباره عاملا فى الإنتاج – أو الأحرى أنه نادراً ماخطر ببال المهندس الصناعى المنغمس فى تفكير الإدارة العلمية ، أن الاتجاه عامل فى الإنتاج والإنتاجية . إلا أن دراساتنا تظهر أن مخزون الانتاجية الكامن فى الاتجاه لا يقل عن المخزون الذى استخدم عن طريق مبـــدأ الإنتاج الكبير ، إن « الاتجاه الإدارى » بين عمال الإنتاج يؤدى إلى زيادة انفجارية تقريباً فى الإنتاجية والكفاية – بل وقد يصل الأمر إلى حد مضاعفة الانتاج ، وهذا بالتأكيد أعظم بكثير مما يمكن توقعه فى أى مصنع يدار على وجه سليم عن طريق التوسع فى استخدام أساليب الإدارة العلمية فى دراسة الزمن والحركة وتقسيم العمليات إلى أجزاء تتكون منها لا تتطلب مهارة ، وتنظيم حدوث انسياب المواد والعملية البشرية فى نفس الوقت الواحد الخ ، والحقيقة على ماسوف نرى ، أن فرصة كبرى لزيادة الكفاية وإزالة العقبات الحقيقية التى تحول دون إرضاء العامل ، تكمن فى تعديل أساليب الإدارة العلمية حيثما تعرقل نشوء « الاتجاه الإدراى » .

والمجموعة التى يعد «الاتجاه الإدارى» أعظم أهمية بالنسبة إليها ، هى المجموعة التى تميز المشروع الحديث بأكثر مما يميزه العامل فى قطاع الإنتاج الكبير ، أى الطبقة الوسطى الصناعية الجديدة المكونة من المشرفين والفنيين ورجال الادارة المتوسطة ، فإذا كانت كفاية المشروع تتوقف على اتجاه عمال الإنتاج ، فقد تعتمد نفس قوة المشروع وقيامه بوظيفته على بلوغ المجموعات المتوسطة هذا « الاتجاه الإدارى » ، لأنها هى التنظيم نفسه وعصب المشروع ودورته الدموية .

إن الصانع الماهر ، والمشرف ورجال الإدارة الوسطى والفنيين ـ هؤلاء جميعاً ـ على خلاف أسلافهم ـ ليسوا بحاجة إلى مهارة فى استخدام العدد أو المواد ، إن « مهارتهم » تنحصر فى الربط وتحقيق التكامل ، فعليهم أن ينظموا من يعملون تحت إمرتهم ليجعلوا منهم فريقاً منتجاً ، وأن يطبقوا المعرفة الفنية والعلمية على المنتج والعمليات ، وأن يرتبوا عمل الأقسام التى يشرفون عليها بحيث يتفق مع العمل الذى يقوم به المشروع كله ، وأن يربطوا هذا الكل بالعمل الذى يقومون به ، تستطيع الإدارة العليا أن ترسم النمط ولكن الذى ينفذه هم من يلونها من المديرين والمشرفين .

فالعامل الفرد لن يتمكن من تكوين فكرة عن المشروع كله إلا عن طريق هيئات الاشراف والإدارة المتوسطة ، فالمشرف فى نظر العامل الذى يقف على الآلة ، هو « الإدارة » والممثل للمشروع ، وعلينا أن نهيء للعامل الفرد خبرة مباشرة فى فهم هذا الكل ورؤيته ، ولكن سوف يظل الإشراف والإدارة المتوسطة سبيل الاتصال والفهم الرئيسى بين المشروع والعامل الفرد .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، فالإشراف والإدارة الوسطى هما « التنظيم » فى نظر الإدارة العليا ، فبرغم أن المدير التنفيذى يرى الصورة الكلية إلا أنه يراها مركبا يتكون من أرقام وبيانات ، وتجريداً على درجة عالية من الصورية ، وهو لن يستطيع أن « يحس » بالتنظيم الذى يتولاه إلا عن طريق القائمين بالإشراف والإدارة المتوسطة ، ولا بد أن يفتقر المشروع إلى القيادة الوافية

فى المستقبل إن لم يكتسب مديروالمستقبل التنفيذيون ـ أى رجال الإدارة المتوسطة والفنيون والمشرفون اليوم ـ « الاتجاه الادارى » .

ولقد بدأت الإدارة الأمريكية خلال السنوات القلائل الأخيرة تدرك ما لهذه المجموعة الوسطى واتجاهها من أهمية للمشروع ، ولكنها إدارات قليلة جداً هى التى فهمت حتى الآن أن من بين كافة المجموعات تجد الطبقة الوسطى الصناعية من أصعب الأمور عليها أن ترى الكل وأن تفهم وظيفته ، إن عامل الإنتاج يهتم على الأقل بشىء ملموس ومباشر : عملية ، وحركة ، ومنتج . فهو يتناول شريطاً من المعدن ، ويدفع رافعة أو يدير آلة ، أما الإدارة الوسطى فتتناول التصميمات الهندسية المرسومة على الورق الأزرق ، وتدفع بالاستمارات الورقية ، وتعالج الافكار والأرقام ـ وكلها على درجة عالية من التجريد ، ويشتغل العامل فى مجموعة من الأفران ، بينما يشتغل المشرف ورجل الادارة الوسطى ، والفنى فى الغالب ، بأنفسهم . ويستطيع العامل أن يشير إلى جزء من المنتج التام الصنع ويقول : أنا وضعته هنا . أما الرجل فى المجموعة الوسطى فلا يسعه إلا القول « نحن » دون أن يكون قادراً فى الحقيقة على تعيين من المراد بصيغة الجمع هذه ولا مكانه فى هذه المجموعة ، إن نفس المجموعة التى ينبغى لها أكثر من سواها ، أن تملك « اتجاها إدارياً » تواجه أعظم الصعاب فى الوصول إليه .

ولكن لماذا ندعو هذه العلاقة بالكل « الاتجاه الإدارى » ؟ ألا تكفى كلمة « فهم » ؟ السبب فى اختيارى اصطلاح « إدارى » هو بالضبط أن النظام الاجتماعى الذى يقوم على الإنتاج الكبير يتطلب أكثر من وعى فكرى ، فعلى كل عضو فى مجتمع المصنع أن يكون على إقتناع بأن العملية التى يقوم بها ، مهما تكن صغيرة ، حيوية بالنسبة إلى نجاح الكل ، ويجب أن يكون راغباً فى احتمال المسئولية عن الكل ، إن أغنية المرب القديمة التى تبدأ بالقول « بسبب عدم وجود مسمار ضاع الحذاء » ثم تتابع القول إلى أن تصل إلى العبارة الآتية : « وبسبب عدم وجود مسمار ضاعت المملكة » ـ هذه الأغنية تصف بدرجة طيبة جداً صرح تكنولوجيا الإنتاج الكبير الحديثة ، فى ظل التكامل الحديث

لا وجود لعمليات غير ضرورية أو يمكن إبدالها بغيرها ، وبالتالى فكل عملية مفردة هى أساسية ، وتصف الأغنية أيضاً الاتجاه الذى يجب أن يأخذه العضو الفرد بالمجتمع إزاء العمل الذى يقوم به ، وهذا الاتجاه الذى يجعل من هذا العمل مركز الكل ، هو اتجاه « الحاكم » بدلا من أن يكون اتجاه « الرعية » بمعنى أنه « اتجاه إدارى » .

حاجة المشروع إلى القادة

واعتماد تكنولوجيا الإنتاج الكبير على رجال مدربين تدريباً عقلياً وفنياً ، يناقض جميع السوابق التاريخية ، ففى المجتمع السابق على العصر الصناعى كان عدد الرجال المدربين ـ وبخاصة من النواحى الفكرية والفنية ـ ممن كان فى وسع المجتمع أن يوفرهم ، محدوداً للغاية ، كما ينطبق الأمر نفسه على التعليم الذى كان فى وسع المجتمع أن يوفره لهم ، كان الخطر الكبير يتمثل دائما فى وجود عدد من هؤلاء الناس أكثر مما ينبغى ، بدلا من أن يتمثل فى قلة عـــددهم ، لأنهم يتوقفون فى العادة عن أداء العمل اليدوى ، كان العمل اليدوى هو العمل المنتج بشكل مباشر فى جميع المجتمعات السابقة على العصر الصناعى ، ومن هنا فالشخص الذى يزاوله يعد عبئا على الاقتصاد بأسره ، واقتصاد المجتمع السابق على قيام الصناعة قريب جداً من حد الكفاف بحيث لا يسمح لغير جزء صغير جداً من السكان بأن يكونوا من غير المنتجين المباشرين .

وهـذا هو تفسير النظام المدرسى « الطبقى » المعروف فى القارة الأوربية والذى يسىء كثيراً إلى مشاعر المراقب الأمريكى ، صحيح تماماً أن المدرسة العليا الأوربية هى على ماجرى عليه العرف ؛ مدرسة لأبناء الطبقة العليا والفئة العليا من الطبقة المتوسطة ، ولكن عدم وجود مدارس لأبناء الطبقات الدنيا والعاملة ليس نتيجة الإبعاد المتعمد ، أو ارتفاع المصروفات ، إذ الحقيقة أن مصروفات المدارس العالية فى فرنسا أو ألمانيا ، حتى إذا أخذنا فى الحسبان الدخول والقوة الشرائية ، ليست أقل بحسب من مصروفات ضروب النشاط الاجتماعى والألعاب

الرياضية فى المدرسة الثانوية الأمريكية « المجانية » ، بل إن هذه المدارس بحكم أنها ملك للدولة ، كانت تعفى أبناء الأسر الفقيرة من المصروفات باعتبار مثل هذا الإعفاء عملا روتينياً ولا تصحب المطالبة به أية شائبة اجتماعية ، ولكن بينما أنه بهذا كان فى إمكان الأسرة من الطبقة الدنيا أن تعول الطفل فى المدرسة ، لم يكن فى وسعها أن تفعل ذلك دون المعونة من جانب طفل بلغ السن التى تؤهله للعمل ، كانت هذه الأسرة من القرب من هامش عيش الكفاف بحيث لم يكن فى وسعها عادة أو بغير التضحية الحقيقية ، أن تسمح لأحد أفراد الأسرة البالغين أن يكون غير منتج حتى لسنوات قلائل .

وهذا يفسر أيضاً السبب الذى من أجله تعمدت « أعلى » الحضارات أى التى كانت تخرج طبقة كبيرة بصورة غير عادية من المتعلمين ، توسيع نطاق الرق عن طريق الغزو أو شن الغارات لاصطياد الرقيق ، أو الحط من منزلة الطبقة الدنيا من أبنائها ، فلكى يتسنى إعالة طبقة كبيرة لا تعمل بيديها ، كان لابد من زيادة عدد العمال اليدويين ، وفرض الرقابة وعلم حتى يجرى حقاً تشغيلهم فى أعمال إنتاجية ، وتعين توجيه نصيب متزايد من منتجهم إلى الطبقة المتعلمة وغير المنتجة من الوجهة الاقتصادية ، وهذا أيضاً يفسر استمرار بقاء « الفلاح المثقف » أو « الميكانيكى المثقف » بوصفه المثل الأعلى الذى تصوره المصلحون الأخلاقيون من هسيود إلى إيمرسون . أجل ، كان « الفلاح الذى يقرأ اليونانية وهو يقود المحراث » ، رمزاً كاملا ، وعلى غير أساس كهذا ما كان فى وسع مجتمع سابق على العصر الصناعى أن يأمل فى الوصول إلى مستوى عال من الثقافة والتعليم دون أن يحطم أساسه الأخلاقى والاجتماعى بأن يهبط بالأغلبية إلى مرتبة دواب الحمل ، ولكن فلاح نيو انجلند الذى مجده إيمرسون نادرا ما كان منتجاً كفؤاً جداً ، وفى حياة إيمرسون نفسه نبذ هذا الفلاح المؤلفين الإغريق والفقر المحترم الذى حثت عليه روح السمو فى نيوانجلند ، مؤثرا على هذا كله الأرض الغنية فى الغرب الأوسط ، بآلاتها الزراعية ومنشوراتها عن الزراعة المربحة .

وانقلب الموقف بصورة جذرية فى المجتمع الصناعى القائم على تكنولوجيا الإنتاج الكبير .

فأوفر أفراد المجتمع إنتاجاً هو العامل غير اليدوى أى الرجل المدرب تدريباً عقلياً وفنياً ، لقد احتج حديثاً أحد فروع نقابة عمال السيارات ، وهى من أشد نقابات العمال الأمريكية نضالية ، على زيادة فى مستويات الإنتاج بأحد المصانع ، فقال : « فقد ثبت تماماً أن ازدياد الإنتاجية لا يمكن أن يتأتى من قيام العمال ببذل المزيد من الجهد ، ولكنه لا يتأتى إلا عن طريق تحسين التكنيكات ، واستخدام آلات وتصميمات أفضل وعمليات جديدة بحيث تقع المسئولية كلية عن زيادة الإنتاجية على عاتق الإدارة ولاينبغى أن تلقى على عاتق العامل » ، مامن قول أكثر من هذا تعارضا بشكل مباشر مع مفهوم الإنتاجية فى عصر ماقبل الصناعة ، بما فيه نفس نظرية كمية العمل التى تعتنقها النقابة .

لذلك ففى المجتمع الصناعى لاتتمثل المسألة فى الرجال المدربين الذين يجب تقييد عددهم ، بل على العكس من هذا تتمثل فى كم من غير المدربين يمكن أن يسمح المجتمع بوجودهم ، إن إنتاجية المجتمع الصناعى تتناسب تناسباً مباشراً مع العدد المتوافر لديه من الرجال المدربين فكريا وفنياً ، فالرجال غير المدربين — بمافيهم المهرة فى العمل اليدوى — يمكن أن تحل محلهم الآلات فى داخل حدود واسعة ومرنة جداً ، ولكن حجم القوة المدربة عامل مسيطر تماماً — وربما يلى فى الأهمية توافرموارد الماء والطاقة ، وظهرهذا فى برنامج الروسيا للتصنيع ، والذى كانت فرملته الكبرى الافتقار إلى الفنيين والمشرفين والمديرين المتوسطين ممن حصلوا على القدر المناسب من التدريب ، وظهر أيضاً فى برنامجنا للإنتاج الحربى حيث لم يكن عنق الزجاجة الأكبر هو النقص فى المواد أو العمل ، بل ولا فى النقل ، وإنما كان النقص فى المشرفين والفنيين ممن يتولون الوظائف الإدارية المتوسطة .

لذلك يتوقف المشروع الصناعى على أعظم اكتشاف واستغلال ممكنين

لقدرات جميع العاملين ، إنه لا يستطيع الاعتماد على « الطبقات المتعلمة » أى على مجموعة صغيرة بالضرورة ممن يملكون حقاً يعترف به المجتمع يؤهلهم لشغل مراكز المسئولية والقيادة ، والترقى فى المجتمع الصناعى ليس مجرد مكافأة تمنح للفرد ، فالاكتشاف المطرد للقدرات ، والاختبار المنتظم لمن يستحقون الترقية ، والتجنيد المستمر لمن يندرجون فى سلك الطبقة المتوسطة — كل هذا ضرورة للنظام الاجتماعى نفسه ، ليست « الفرص المتساوية » ضرورية فحسب لإشباع ما يطلب العضو الفرد من مركز اجتماعى ، ولكنها لازمة كذلك أيضاً لكفاية المشروع ووظيفته وتماسكه .

ومشكلة المشروع باعتباره مؤسسة اجتماعية مختلفة اختلافاً جذريا عن مشكلاته بوصفه مؤسسة اقتصادية أو سياسية . ليس ثمة صراع فى المجال الاجتماعى ، بل على العكس هناك تناسق بين الحاجات والأغراض الموضوعية للمشروع والعضو والمجتمع ، و « الاتجاه الإدارى » الذى يجب أن يتطلبه المشروع من أعضائه ، هو فى تناسق مع المطلب الذى يقضى بأن ينال الفرد « كرامة الشخص » ، تلك الكرامة التى يؤمن بها المجتمع الغربى ، والمطالبة بالحد الأعلى من استغلال القدرات البشرية تسير بموازاة مطالبة الفرد بمركز اجتماعى ، وبموازاة ما يعد به مجتمعنا من الفرص المتساوية .

قد يبدو لأول نظرة أن هذا يتعارض مع الفكرة التقليدية عن المجتمع الصناعى والتى عبر عنها وليم بليك منذ مائة وخمسين سنة خلت ، بالرمز الذى أطلقه وهو « المعمل الشيطانى » ، ولكن إذا نظرنا إلى النتيجة التى استخلصناها على أنها تأكيد بأن المرتبة والوظيفة ، وكرامة الفرد ، وعدالة الفرص المتساوية ، تتحق فى الواقع فى مجتمعنا الصناعى — نقول إن مثل هذا الظن فهم خاطىء وأحمق ، من المحقق أن فى مجتمع المصنع قدراً من تحقيق المرتبة والوظيفة أكبر مما يدرك الناس عموماً ، وهو ما تبرزه بشكل واضح كل دراسة عن العامل ووظيفته ، ولكن كل دراسة تظهر أيضاً عدم كفاية هذا التحقيق ، فمجتمع المصنع اليوم وفى أفضل

الحالات ، يحقق بالجهد الحد الأدنى الذى يكفل لمجتمعنا تماسكه ، إنه لا يبدو فى نظر أى من أعضائه مجتمعاً عاقلا بالكلية ، ويبدو فى نظر الكثيرين منهم مجافياً للعقل تماماً ، والصورة التقليدية المرسومة للفوضى الصناعية مبالغ فيها إلى حد يدعو إلى السخرية ، ولكن حتى إذا كانت صورة هزلية فإنها تسخر من شىء موجود حقيقة .

إن النتائج الصحيحة المستخلصة من الكشوف التى توصلنا إليها ، مختلفة جداً حقاً .

فالبحث والتحليل ـ وكل نتيجة من النتائج التى استخلصناها يؤيدها تماماً بحث واقعى فى مواقف ملموسة ـ يدلان على أن فى الإمكان توفير المكانة والوظيفة للفرد فى المشروع الصناعى ، إنهما يثبتان بطلان الاعتقاد الشائع بأن النظام الصناعى يحطم بحكم طبيعته ذاتها ، المجتمع البشرى والكرامة الفردية ، أجل ، إنهما يثبتان أن هذا الاعتقاد حنين عاطفى إلى « الأزمنة القديمة الطيبة » التى لم يكن لها ثمت وجود أبداً ، ولعل مما هو أشد لفتا للنظر ، ويتعارض بالمثل مع الأفكار الشائعة ، الاكتشاف بأن « اطراد النسق » أى العمل الذى يسير على وتيرة واحدة ليس بمشكلة حقيقية على الإطلاق ، فعضو مصنع الإنتاج الكبير لا يجد فى الواقع من السهل عليه أن يجد فى عمله مايرجوه من الإشباع والتحقيق ، ولكن السبب ليس « اطراد النسق » ، ولاهو « قتل غرائز الإنسان الخلاقة » على حد تعبير أولئك الذين يمجدون المجتمع الزراعى « المثالى » الذى كان قائماً بالأمس .

ليست النتيجة الصحيحة أن المشروع الصناعى يوفر بالضرورة المكانة والوظيفة ، وإنما هى أنه تكمن فيه القدرة على توفيرهما ، إن ما تكشف عنه جميع الدراسات التى قمنا بها هو الجهد أو القوة الكامنة ، والتى أظهرت بصورة أشد إقناعاً ـ وربما فى « مسابقة جنرال موتورز » حيث اقنعت العامل باتخاذ « اتجاه إدارى » ولو للحظة واحدة ، نقول إنها أظهرت ما يمكن أن يكون عليه مجتمعنا الصناعى ، إن البيانات البالغ عددها ١٧٥,٠٠٠ والتى تضمنتها

« المسابقة » لا تدع شكا أن فى الإمكان أن يكون مجتمعاً يتحقق فيه الطلب على الوظيفة والمكانة .

وكلما زاد مايحققه المشروع من المكانة الاجتماعية والوظيفة ، زاد مايستفيده هو نفسه بشكل مباشر على صورة زيادة فى الإنتاجية الربحية ، أى على صورة أداء اقتصادى أفضل ، إن شعار رجال الإدارة الحديثة وهو « العامل السعيد والقانع ، عامل كفء » ، هو نصف حقيقة خطرة ، ولكنه صحيح إذ يعلن وجود تناسق جوهرى بين مطالب العضو والمجتمع من المشروع ، ومطالب المشروع الاجتماعية من أعضائه .

وأية خطوة نحو التكامل الاجتماعى بمجتمع المصنع تؤيده القوى الطبيعية فى داخل المشروع ، سوف تحملها وتسير بها إلى مدى أبعد «الحاسة الحيوية» للمجتمع نفسه ، وتعمل بدورها على بعث القوة فيه . ويحتمل أن تسفر من حيث زيادة تحقيق المكانة والوظيفة ، عن نتائج كبيرة لا تتناسب معها ، فدراسات هوثورن المشهورة التى أجريت فى مصنع شيكاغو التابع لشركة وسترن الكتريك منذ عشرين سنة خلت ، أظهرت أن مجرد الإشارات التى لايدعمها الفعل ، تسفر عن هذه النتائج ، وإن لم يحدث هذا بصورة دائمة بطبيعة الحال ، فقد كان رد الفعل من جانب العاملين فى خط التجميع ، مثلا ، أن زادت الإنتاجية مع أى تغيير فى ظروف العمل التى يشتغلون فى ظلها ، حتى ولو كان تغييراً ظاهراً إلى أسوأ ، لم تكن الأشياء المهمة هى الظروف الفعلية ولكنها الإشارات التى تدل على عناية واهتمام بالعامل ، وبرغم جميع أخطائنا ، وبرغم الفلسفات والسياسات التى لم يكن فى الإمكان أن تكون أكثر مفعولا لو أريد منها أن تنكر المكانة والوظيفة ، فإننا نجد قدراً كبيراً من المكانة والوظيفة فى كل موقف مفرد ندرسه .

لعل أوروبا تقدم صورة أقل بريقاً ولمعاناً ، ولكن لايحتمل أن تنتج الدراسات التى أجريت عن العامل الأوربى ، شيئاً يغير بشكل حاسم هذه النتائج المستخلصة عن طابع المجتمع الصناعى ، لقد اقتصر الأمر على السماح للقوى المؤدية إلى التفكك أن تلعب دورها زمنا أطول بكثير ، وأعقبت القوى البناءة بدرجة

أشد احكاماً بكثير ، منها فى هذا البلد ، ولكن النتائج الأساسية المستمدة من التجارب والشواهد الأمريكية ينبغى أن تصدق بوجه عام على أوربا أيضاً .

ومع هذا لابد أن تكون العقبات كبيرة جداً فى وجه المكانة والوظيفة فى مجتمع المصنع ، وإلا لما استطعنا أن نفسر الاعتقاد العـــام فى حقيقة « المعمل الشيطانى » بعد انقضاء مائة عام على علاج الأحوال التى سبق أن هاجمها بليك ، بل ولا نستطيع أن نفسر الموقف الفعلى الذى وإن كان أفضل بكثير مما يعتقد الناس ، لايزال بعيداً عن أن يكون داعياً إلى الرضا ، ويكاد فى أفضل الحالات أن يكون مقبولا ، ليس من شىء سوى العقبات الكبيرة جداً ، يمكن أن يفسر الاختلاف بين مجتمع المصنع كما هو عليه ، ومجتمع المصنع كما تريد قواه الطبيعية أن يكون عليه .

وعلاوة على هذا يمكن أن نستنتج أن هذه الصعاب لابد أن تكون كامنة فى داخل المشروع ، ليس لهـذه الصعاب علاقة « بالنظام » قد يكون النقد الماركسى الموجه إلى « النظام » سليما ، ولكنه غيرذى موضوع بالنسبة إلى الموقف الاجتماعى بالمشروع الصناعى ، وهو موقف لن يختلف اختلافا أسياسياً سواء أكان « النظام » هو الرأسمالية ، أم الاشتراكية ، أم الشيوعية ، أم الفاشية ، إن الملكية الخاصة أو العامة لوسائل الإنتاج ، وتعيين السوق للأثمان ، والتخطيط المركزى — هذه كلها مسائل خطيرة جداً ، ولكن تأثيرهافى قيام المشروع الصناعى بوظيفته الاقتصادية ، لا يزيد على مالالتحام كوكبين من تأثير فى سبب الالتهاب الرئوى وعلاجه ، إن إلقاء اللوم عن أمراض المجتمع الصناعى الاجتماعية ، على عاتق « النظام » بدلا من سياسات المشروع الداخلية ، هو صورة من علم التنجيم الاجتماعى وخرافة بحتة .

وأخيراً ، يمكن أن نستنتج أن الطريق الوحيد للتغلب على هذه الصعاب والعقبات يكون عن طريق التغيير المحسوس فى السياسات والأساليب ، ولا يمكن التغلب عليها عن طريق الدعاية أو النوايا الطيبة ، ولا بإجراء التحليل النفسانى

للعامل حتى « يتكيف » مع الموقف فى المصنع ، على مايبدو أنه اعتقاد مدرسة عالية الصوت فى الدعوة إلى هذا الأسلوب ، ليست الصعاب أوهاما يبددها الإعلام والتوعية ، ولا هى « مشكلات » تتعلق « بشخصية » العامل ونتيجة عوامل موجودة خارج المصنع مثل الجروح التى أصيب بها فى طفولته أو المتاعب التى عاناها بسبب زوجة الأب ، إن الصعاب موضوعية وملموسة وحقيقية ، وهى صعاب بدلا من أن تكون صراعات ، وتوجد داخل المشروع لا فى تجريد يقال له « النظام » ، ومن هنا يمكن مهاجمتها والتغلب عليها ، ولكنها ملموسة ، وموضوعية وحقيقية ، وليست تصورية أو سيكولوجية ، ومن هنا يتطلب التغلب عليها تغييرات ملموسة ، جذرية وكبيرة فى سياسات المشروع وتنظيمه وأساليبه ، بل وفى فلسفته .

الفصل السابع عشر

العمال أثناء قيامهم بالعمل

تخلق تكنولوجيا الإنتاج الكبير أحوالا اجتماعية جديدة ، وتضفى معنى جديدا كلية على وضع العامل فى عمله ، وعلى العلاقة بين الرجل وعمله ، وتنشأ علاقة جديدة بين عمل الفرد وعمل الكل المنظم ، وبين العامل الفرد نفسه والعمال الآخرين فى الفريق الذى يضمه كل من هذه الأحوال والعلاقات الجديدة تخلق عقبات فى وجه الإشباع والتحقيق الاجتماعى — وفى وجه الكفاية والإنتاجية أيضاً .

ومع هذا ليست المشكلة هى « الملل » كما يؤكدون فى الغالب ، والفكرة الشائعة بأنه يخنق الحافز الخلاق فى الإنسان ، خرافة رومانسية ، فهذا « الملل » كعامل مؤد إلى التفكك لا وجود له بشكل يلفت النظر ، فى الدراسة التى قام بها هوثورن حتى ولو كانت العمليات التى خضعت للدراسة كانت أكثر مللا وتكراراً فى التاريخ الصناعى . ومما يقطع بهذا كذلك ، الدليل الذى تقدمه « مسابقة جنرال موتورز » ، حيث ثبت بالفعل أن بعض عمليات فى مصنع للسيارات هى أكثر رتابة من غيرها ، تحقق أعظم الرضا عن العمل وتهيىء الحافز للخيال .

وشعار الملل ليس تفسيرا باطلا فحسب للظواهر التى يتعين أن نبحثها ، ولكنه تفسير مضلل أيضاً ، إنه يؤدى إلى محاولة تغذية خيال العامل وطاقاته الخلاقة خارج الوظيفة على هيئة نشاطات « ثقافية » و « فراغ » ، وإهمال المشكلات الوظيفية ، ولكن الجواب يكمن فى الوظيفة وفى العملية اللتين يجب أن يكون لهما معنى ويسببان الرضا ، أما نواحى التعويض الخارجية عن جفاف الوظيفة فلا يمكن أن تفيد على الإطلاق .

التوفيق بين العامل والعمل :

فى تكنولوجيا الإنتاج الكبير يصبح تحديد العمل مشكلة اجتماعية ، فهما

يكن منتج العامل متخصصاً ، فالعامل فى حرفة أو صناعة تقليدية يؤدى مجموعة مختلفة من العمليات خلال عمله ، إنه يغير باستمرار العـــدد والنغم والسرعة والوضع ، ويكاد يكون ملتزما بأن يجد مظهراً واحداً على الأقل من مظاهر العمل مناسباً له ، إليك الحضارات التى فيها الحرف والمهن وراثية ، هناك دائما الكثير من الشواذ ، أى الناس الذين يمقتون المهنة التى ولدوا فيها ، ويحاولون الخلاص منها ، ولـكن الأغلبية الكبيرة فى نظام قائم على وراثية الحرف ، هى على الأقل ، قادرة على أن تتـكيف معها ، إن لم تستمتع بها بصورة إيجابية ، ليست مشـكلة الوضع فى نظام سابق على العصر الصناعى مشكلة اجتماعية ولـكنها فردية ، ومشكلة خاصة بدلا من عامة .

لـكن فى ظل الأحوال الصناعية الحديثة لا يشمل كل عمل سوى عدد صغير جدا من العمليات ، وهذا معناه أن النظام الصناعى يمكن أن يوفر حياة نافعة ، وعملا له معناه ومنتجاً لذوى العاهات ، كالعجزة والمرضى والعاجزين ، بل والمتأخرين أو المتخلفين من الناحية العقلية ، ولـكن معناه أيضاً أن العامل الذى لا يوضع فى المكان الصحيح يوضع فى المكان الخاطىء . وإذ أنه ليس سوى مظهر واحد للعمل ، فعلى العامل أن يجد الإشباع فى هذا المظهر الواحد ، إذ لا وجود لتعويض فى المظاهر الأخرى على غرار ما نلقاه عادة فى التكنولوجيا السابقة على قيام الصناعة .

والوضع الصحيح ليس فى حد ذاته مصدرا كبيرا للرضا عن العمل ، ولـكنه ضرورة لأى إشباع أو تحقيق للوظيفة . فالشخص الذى يوضع فى المركز الخاطىء يحتمل أن يكون شخصاً معزولا فى المجتمع الصناعى .

والوضع الصحيح هو أيضاً من أوفر السبل ثمرة فى زيادة الإنتاجية والكفاية . ففى الوقت الحاضر ترتبط إنتاجية مصنع الإنتاج الكبير عموماً بإنتاج العامل الذى يوضع فى المركز الخاطىء ، لأن « مستوى » الأداء بالنسبة إلى أى عامل هو مقدار العمل الذى يمكن أن يقوم به « الشخص المتوسط » أى الشخص الخالى من أية

عوائق جثمانية أو ذهنية واضحة ، ولكنه أيضاً بغير مقدرة بارزة أو ميل للعمل المنوط به .

ومبلغ الكفاية « المتوسطة » تبينها تجربة رجل كان هو وحده من مديرى مصنع تجميع العشرة أو الخمسة عشر بشركة كبيرة ، الذى فكر فى وضع الأفراد واهتم به ، فبينما كانت مصانع التجميع الأخرى تشتغل باستمرار بنسبة تسعين فى المائة أو أقل من المجموعة « القياسية » التى حددها المهندسون فى المكتب الرئيسى ، كان مصنعه يعمل بنسبة مائة وخمسة وعشرين أو مائة وثلاثين فى المائة من المعدل القياسى ، إلا أن المصانع الأخرى عمدت مرارا وتكرارا إلى « زيادة حدة العمل » بينما أبقى هو الضغط منخفضاً نوعاً ، وبينما نكبت المصانع الأخرى بالاحتكاكات العمالية والإضرابات « المفاجئة » ، لم يكد يتعرض هو لأية متاعب عمالية ، ولم تكن مصنعه بالتأكيد تجربة منعزلة .

إن الرجل الذى يوضع فى المركز الخاطىء ليس هو نفسه الذى يشعر فحسب أن وظيفته عزلته والذى يؤدى عمله على نحو سليب من الكفاية ، بل إن الرجل الذى يوضع فى مكان صحيح وسط بيئة طابعها وضع الأفراد فى الأماكن الخاطئة ، قد يشكل أكثر من مشكلة ، ويتعرض لضغط قوى حتى لا ينتج بما يتفق مع قدرته ، ذلك أن الذوق الإنسانى العادى والقانون غير الرسمى السائد بالمصنع ، يمنعانه من الإسراع بخطاه بحيث يعجز عن اللحاق به أولئك الذين لم يوضعوا فى المراكز المناسبة ، سوف يريد أن يحسن العمل الذى يحبه ، وأن يظهر مقدرته ويحظى بالامتنان بسببها ، ولكنه يشعر أيضاً بالولاء نحو رفاقه من العمال ويرغب فى أن يظل واحدا من المجموعة . وبهذا فهو عرضة لأن يشعر بالإحباط الشديد وأن يقع فى صراع مع نفسه .

ولقد بدأت الصناعة أخيرا تدرك أن وضع الشخص فى المركز المناسب مشكلة حقيقية فى المشروع الحديث كما يبين النمو السريع المفاجىء لكل أنواع الاختبارات « المعصومة من الخطأ » لجميع أنواع الوظائف ، واختبارات الاستعداد

واختبارات الشخصية الخ ، فما من شهر يمر دون اكتشاف واحد من أمثال هذه الانواع من أساليب التعذيب الصينية ، يزعم مخترعه أن فيه الرد القاطع على مشكلة تحديد الوضع . ولكن من المشكوك فيه جداً ما إذا كانت أية من هذه الأدوات مهما كانت علمية ، تسهم كثيراً فى حل المشكلة ، الحق ؛ أن شك رجل الإدارة الهرم إزاء « الحل العلمى » ، وإن كان فى معظم الحالات لا يقوم إلا على عداء للأفكار الجديدة ، من المرجح أن يكون مستنداً إلى أساس طيب .

هذه الاختبارات يقصد بها فى الغالب وضع الرجل فى المكان المناسب عند توظيفه ، وهى على غرار جميع امتحانات الالتحاق بالوظائف ، تقيس ما يبشر به على ضوء تجريد على درجة عالية من التبسيط ، ويتعلق بالموقف والبيئة فى المستقبل ، وحتى إذا هيأت الاختبارات « العلمية » بيانات عن وضع الأفراد يمكن الاعتماد عليها ، فلن تنجح إلا بعد أن يكون الشخص قد قضى بعض الوقت فى المصنع ، وعندئذ تصلح أساساً كطريقة لمراجعة التجربة التى اكتسبها هو نفسه والمشرفون عليه .

ليس فى وسع أى مقياس إلا أن يختبر جوانب قليلة من شخصية الرجل ، ولكن تحديد المركز الذى يراد أن يشغله مسألة تتعلق به فى صورته الكلية - أى بقدراته واهتماماته وعواطفه وقيمه ، وبالناس الذين يعمل معهم ، وأخيراً يجب أن تفترض جميع الاختبارات أن العمل إما غير حاذق ، وإما أنه مهارة أو مهارتان من نوع مخصوص ويمكن معرفتهما . ومع هذا فكون تحديد الوضع مشكلة يكذب هذه الدعوى ، إذ لو كان العمل لا يتطلب المهارة حقاً لما كان ثمة مشكلة ، فى تحديد مركز من يؤديه ، والمهارة المطلوبة — والتى هى فى الحقيقة قدرة المرء على تحقيق الإشباع المستمر من عمل معين واحد يقوم به — ليست المهارة بمعناها القديم وإنما هى تكوين متناسق من ميول وقدرات ومزاج — وهى أشياء يكاد بحكم طبيعتها نفسها ، أن يكون من المستحيل تحديدها أو قياسها .

إن ما يقال له الأسلوب العلمى قد يكون مخرجا يلجأ إليه الكسول ، ومحاولة

لتجنب الاشتباك مع المشكلات . من المحتمل ألا يتطلب الحل أدوات علمية ولا إنفاق الكثير من المال ، ولكنه يتطلب فهما بأنه لا يمكن تحديد العمل المناسب للشخص إلا بعد أن يكون قد اشتغل بعض الوقت فى المصنع ، كما يتطلب استعداداً لترك العاملين يحلون المشكلة بالاتفاق مع المشرف عليهم .

إعداد الوظيفة المناسبة للشخص

وحتى إذا تعلمنا أن نؤهل الشخص للوظيفة عن طريق التحديد الناجح لما يصلح له ، تظل هناك مشكلة اعدادها بحيث تتناسب معه .

إن جميع العمليات الصناعية الحديثة قائمة على أساس تقسيم العمل إلى حركات مفردة أولية أو متكررة ، هذا المبدأ ابتدعه كمبدأ تقوم عليه « الإدارة العلمية » تايلور وجانت منذ نحو خمسين أو ستين سنة خلت ، وكان الأساس الذى بنيت عليه صناعة الإنتاج الكبير الحديثة ، وإنا لمدينون لها بما تتصف به الصناعة الحديثة من الكفاية والإنتاجية . ولقد اتسع نطاق هذا المبدأ الآن بحيث لا يقتصر فعلا على جميع العمليات الصناعية بمعناها الصحيح فحسب ، بل ويطبق أيضاً على العمل المكتبى والتوزيع . . . الخ .

المبدأ نفسه مثمر وكفء ، ولكن من المشكوك فيه جداً حقاً ما إذا كنا قد عرفنا كيف نطبقه خارج نطاق الآلات ، فهناك أولا مسألة ما إذا كان «التخصص» كما نفهمه ونطبقه اليوم طريقة مرضية من الناحيتين الاجتماعية والفردية ، لاستخدام الطاقة البشرية والإنتاج ، وهى مسألة كبرى تتصل بالنظام الاجتماعى الذى يقوم عليه المجتمع الصناعى ، وهناك أيضاً مسألة ما إذا كان « التخصص » طريقة تتصف بالكفاية لاستخدام الطاقة البشرية والإنتاج — وهى مسألة كبرى تتعلق بتكنولوجيا المجتمع الصناعى . ولعل تقسيم العمليات المركبة إلى العناصر البسيطة المكونة لها ، أفضل طريقة للحصول على الحد الأقصى من الإنتاجية والإنتاج ، ولكن هل مما يتفق مع سيكولوجية الإنسان وتركيبه الجثمانى أن تخصص كل عملية أولية لعامل يشتغل بها ، على غرار ما يفعل خط

التجميع فى الصناعة والعمل المكتبى ؟ هل هى طريقة تتصف بالكفاية وتؤدى إلى تحقيق الحد الأعلى من الإنتاج ؟

ترد الإدارة العلمية على هذا السؤال بالإيجاب ، ولكن الجواب ليس «علمياً» حقيقة ، إذ يستند إلى مقدمة منطقية ترى فى الإنسان إحدى عدد الآلات ، لا ريب أن أعظم طريقة كفاية أن تصمم العدة بحيث تصلح لغرض واحد ولعملية مخصوصة واحدة ، ولا ريب أن الإنسان يؤدى خمس حركات بسيطة متكررة بأسرع مما يؤدى مركباً من خمس حركات مختلفة ، ولكن الإنسان ليس عدة ، وبكل تأكيد ليس عدة أعدت لغرض واحد ، ومن كفايته فى أداء سلسلة من خمس حركات متكررة ، لا يمكن أن نستخلص أية نتيجة عن كفاءته فى أداء خمسة آلاف حركة ، وبعبارة أخرى من المشكوك فيه ما إذا كان تطبيق مبدأ العدة على الإنسان ، تطبيقاً خالياً من الخيال والتفكير ، لا (ا) يخفق فى استغلال كفاية الإنسان الحقيقية ، و (ب) يؤدى إلى قصور حقيق وملموس على هيئة تعب وضغوط وتوترات .

ربما لا تكون أدلتنا بصدد هذه النقطة قاطعة ، فما من أحد درس الإنسان بعد وهو يقوم بالإنتاج ، إلا من نواح قلائل لا ارتباط بينها ، والعامل نفسه قلما يحاول أن يكشف عن اتجاهاته وردود الأفعال من ناحيته ، ولكن الأدلة وإن لم تزد عن كونها متفرقة ، إيعازية إلى درجة عالية ، إنها تدل على أن تطبيق مبدأ خط التجميع على المخلوق البشرى ، أى الافتراض الضمنى بأن الإنسان عدة أعدت إعداداً سيئاً وتصلح لغرض واحد ، افتراض غير سليم من الناحيتين السيكولوجية والفسيولوجية ، وتتوافر لدينا الأدلة المحسوسة على أنه استخدام للإنسان بوصفه أداة للانتاج ، قوامه التبديد ، وغير منتج وعديم الكفاية ، وأنه تدبير هزيل ، ويؤدى إلى التوتر والاحباط والاستياء مما يقيم حواجز تفصل بين المرء وعمله .

وأدلتنا تعتبر من جهة ، فسيولوجية ، فالتوترات العضلية والعصبية تنشأ فى الناس الذين يستخدمون كأنهم عدد آلات أعدت لغرض واحد ، وتسفر عن

تلك الظاهرة الفريدة ، أى « التعب الصناعى » الذى يميل على ما نعلم إلى أن يزداد كلما كان العمل أقل إرهاقاً من الناحيتين الجثمانية والعقلية ، فالعامل فى خط الإنتاج يشتغل طبقاً لأبطأ عامل فى الخـــط سرعة وحركات رتيبة ، ونعلم من الدراسات التى أجريناها عن التعب أن تقليل سرعة العمليات بطريقة مفتعلة يولد من التعب أكثر مما تولده القفزات القصيرة من السرعة الفائقة ، وأنه مامن شىء يخلق من المقاومة العضلية والعصبية مثل ما تخلقه الحركات الرتيبة البطيئة ، ونعلم أن البشر يتغلبون بأكبر درجة من الكفاية ، على التعب والإجهاد عن طريق تغيير السرعة ورتابة الحركات أثناء أدائهم العمل .

ومن جهة أخرى فالأدلة المتوافرة لدينا ، سيكولوجية ، فالإنسان حتى لو نظرنا إليه على أنه عدة بحتة ، ليس بعدة تصلح لغرض واحد ، إن قدرته الإنتاجية لا تنحصر فى الحد الأقصى من الكفاية بالنسبة إلى أية عملية واحدة ، ولكنها تكمن فى قدرته على الربط وتحقيق التكامل بين عدد لامتناه تقريبا من العمليات ، واستخدامه كما لو كان عدة سيئة التصميم وذات غرض واحد ، معناه أن نستخدمه استخداما خالياً من الكفاية وهزيلا ، وحتى الآلة تصاب بالعطب إذا استخدمت بطريقة خاطئة .

إن أفضل مالدينا من أدلة هو تجربة الحرب العالمية الثانية [1] ، ففى بعض الحالات لم يكن فى الإمكان استخدام خط التجميع العملى التقليدى ، وبدلا من ذلك تعين تنظيم العمل وفق مايمكن أن يطلق عليه تعبير خط التجميع النظرى ، كان العمل يقسم بالفعل إلى عمليات أولية ، ولكن كان كل شخص يقوم بأداء سلسلة من العمليات بدلا من عملية واحدة فقط ، وأسفر هذا عن زيادة فى الكفاية والإنتاجية ، بدلا من حدوث هبوط فيهما ، مما كان موضع دهشة المهندس ،

---

(١) يمكن أن تجد أمثلة فى كتابى « مفهوم الشركة » وفى البحث الذى كتبته بعنوان : « العامل البشرى فى الإنتاج الكبير » .
Production pamphlet No, 175. American Management Asse - ciation, 1947.

وفضلا عن هذا حدث تغيير ملحوظ فى الجو ، فبدلا مما كان يسود بيئة الإنتاج الكبير العادية سواء كانت مصنعاً صناعياً أو مكتباً كتابياً ، من توتر وعجلة واندفاع ، خلا الجو من العجلة والتراضى ، وصار نغم الحركات مستويا وقويا ، وسرت فى العمال روح الودّ والتسامح .

لا يزال علينا أن نتعلم كيف نقوم بالنصف الثانى من العمل الذى قام بنصفه الأول تايلور وجانت منذ خمسين سنة خلت ، لقد قسما العملية إلى الحركات التى تتكون منها ، وعلينا أن نضم ثانية الحركات بعضها إلى بعض لخلق عملية تقوم فى آن واحد على الحركة الأولية غير الحاذقة وعلى مايتصف به الإنسان بوجه خاص من قدرة على التنسيق ومن حاجة إليه .

العامل والعمل المشترك المنظم

ومشكلة إعداد الإنسان للوظيفة المناسبة له ، ليست مشكلة هندسية بحتة ، ولكنها مجرد مشكلة تتعلق بالعمل المشترك ، فكما يجب ألا نعزل شخصاً عن قدراته كذلك يجب ألا نعزله عمن يشتغل ويعيش معهم ، أو أن نجعله يقف ضدهم .

إن الفرد فى تكنولوجيا الإنتاج الكبير بحاجة إلى أن يكون جزءاً من المجتمع الذى يضم رفاقه فى العمل ، وهذا ماقرره وبرهن عليه رواد « الإدارة العلمية » منذ نصف قرن مضى حين وجدوا أن الفوارق بين أجور العمال الفرديين ومستويات أجور المجموعات من العمال ، أكثر أهمية فى العادة بالنسبة إلى العامل من معدل الأجور المطلق ، إذ الاعتبار الاجتماعى والمركز فى وسط زملائه أكثر أهمية فى نظره من الجزاء الاقتصادى الذى يحصل عليه لقاء عمله .

وأظهرت الدراسات التى قام بها التون مايو وشركاؤه فى العشرينيات والثلاثينيات أن فى كل مشروع صناعى تنظيما اجتماعياً « غير رسمى » يضم العمال فضلا عن رجال الإشراف والإدارة ، ووجدوا أن هذا التنظيم وليس الإدارة ، هو الذى يعين معدلات الإنتاج ، والمستويات ، وتصنيف الوظائف ومحتواها ،

وبدون استخدام عقوبات رسمية خلاف الاستنكار من جانب المجموعة ، يوجه هذا التنظيم بشكل فعال سلوك العضو ، وهذا ما أيدته جميع البحوث التى أجريت بعد ذلك ، ففى « مسابقة جنرال موتورز » مثلا ظهر أن « الزمالة الطيبة » أو « العلاقات الطيبة مع الزملاء » أسباب رئيسية فى رضا الشخص عن عمله أو وظيفته .

ومع هذا تبين دراساتنا أيضاً أن حاجة العضو إلى التكامل مع المجموعة أى حاجته إلى هذه العلاقة مع المجتمع الذى يضم رفاقه ، لا تلقى فى الوقت الحاضر الإشباع الكافى . أجل ، إنها تبين أن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تميل إلى عزل الإنسان عن الإنسان .

هذه العزلة الاجتماعية يقدم المثال الواضح للعيان عليها خط التجميع التقليدى فى السيارات . فإذا تخلف العمال فى مركز ما فإن زملاءهم فى المركز التالى لا يتقدمون لمساعدتهم وبذلك يعيدون انتظام الحركات إلى ما كان عليه . إنهم يقتصرون على العملية التى يقومون بها ، بل إنهم لا يملكون الأدوات أو المعدات التى تمكنهم من حمل بعض العبء الذى يقدر عليه زملاؤهم ، وإذا أسرع من فى مركز ما ، لأنهم أوفر قدرة ومهارة ، فلن يستفيد الباقون من هذا ، والحق أن الآخرين ليكونون حسنى الحظ بالدرجة الكافية لو نجوا دون أن يعاقبوا بحصة من الانتاج أكبر وبالاسراع فى العمل ، وهو عقاب عما يعتبر فى ظل أية علاقة عمل مشتركة أخرى شيئاً فى مصلحة الجميع » ، أى مقدرة البعض على أداء عمل أكثر والاضطلاع بالقيادة .

ليس خط التجميع فى صناعة السيارات مثالا متطرفا على الاطلاق عن هذا التنظيم الاجتماعى الذى تسوده العزلة ، واجمالا يمكن القول بأننا نلقى التطرف فى العمل الكتابى بدلا منه فى العمليات الصناعية ، فالعمليات التى تقوم بأداء الأعمال فى مصرف أو شركة تأمين أو متجر يتلقى الطلبات بطريق البريد ، تسير إلى مدى أبعد بهذا الانفصال بين تكامل العملية التام والعزلة الكاملة التى تحيط بمن يشتغل على هذه الآلات .

هذا التأثير الاجتماعى الناتج عن مبدأ خط التجميع هدف لمعظم الهجمات التى تشن على الصناعة الحديثة ، ويؤيد الاتهام بأن الانتاج الكبير خال من روح الانسانية ومعاد للمجتمع ، وهذا الجانب من تكنولوجيا الانتاج الكبير ، مثلا ، هو الذى ركز عليه شارلى شابلن فى فيلمه « العصور الحديثة » ، كان الفيلم صورة ساخرة ، ولكنها تسخر من شىء موجود بغير شك .

لاشك أن تطبيق خط التجميع يسبب العزلة ، ولكن برغم أن هذه التجزئة الاجتماعية إلى ذرات خاصية مميزة لمعظم الاستعمالات فى الوقت الحاضر ، إلا أنه يكاد من المؤكد أنها غير كامنة فى المبدا ، وهى نتيجة أخرى مترتبة على التشبيه الباطل للإنسان بالعدة ذات الغرض الواحد ، هذا التشبيه الذى يسرى فى تفكيرنا الصناعى وأساليبنا الصناعية ، فحيثما عملنا خلال الحرب العالمية الثانية على إحلال خط التجميع النظرى محل خط التجميع التقليدى ، حل محل العزلة الاجتماعية فوراً أوثق التكامل الاجتماعى ، وحدثت فى الوقت نفسه زيادة فى الإنتاجية والإنتاج .

ولنضرب مثالا واحداً : فى أحد المصانع الكبرى لعمل محركات الطائرات لم يكن هناك الوقت الكافى لدراسة وتصميم كل حركة وكل عملية ، وكانت النتيجة أن اضطر العمال الذين يقومون بتركيب رؤوس الأسطوانات إلى التفكير فى التفاصيل تحت مسئوليتهم ، وكان هناك حوالى اثنتى عشرة مجموعة تتكون كل منهما من سته عمال ، وكانوا يشتغلون فى أجنحة متجاورة فى نفس العمل ، فى ظل الظروف العادية كان فى إمكان كل من هذه المجموعات أن تؤدى العمل بنفس الطريقة تماماً ، وبنفس السرعة تماماً وبنفس الحركات ، كما تؤديه غيرها ، ولكن نظراً لأن التفاصيل ترك أمرها للعمال ، قامت كل جماعة بالعمل فعلا بطريقة مختلفة قليلا ، لكن كان ثمت شىء مشترك بينها جميعاً ، ذلك أن أفراد كل مجموعة كانوا يشتغلون بوصفهم مجموعة بدلا من أن يشتغلوا كأنهم ستة أفراد ، ففى موضع مثلا كان الستة يتناوبون العمل ، بحيث لا يقوم كل منهم إلا بعملية واحدة فى

وقت واحد ، ولكنه يقوم بالعملية بأسرها خلال دورة كاملة ، وفى الجناح التالى كان اثنان من العمال يقومان بنفس العمليات مراراً وتكراراً ، فى حين يتناول الأربعة الآخرون العمليات بحيث يتناوب المركزان الثابتان العمل من « وردية » لأخرى ، ولكن فى موضع آخر كان الستة يشتغلون كمجموعتين كل منهما من ثلاثة يقوم كل منهم بنفس العمل طول الوقت ، ولكن تتبادل المجموعتان مراكزهما بعد إتمام كل دورة .

وكانت الكفاية الانتاجية الفعلية فى القسم الخاص بتركيب رؤوس الأسطوانات أعلى بدرجة بالغة منها فى بقية أقسام المصنع ، وبلغ من درجة ارتفاعها أن اضطرت المجموعات أحيانا إلى التوقف كى تتيح لبقية المصنع فرصة اللحاق بها ، فى هذا القسم نفسه من مصنع آخر لا يسير على هذا النهج ، كان الجو خاليا من العجلة ، ربما أحس المراقب العرضى أن العمال يأخذون الأمور هوناً ما — بنفس الطريقة التى يبدو بها لاعب التنس الماهر فاتر الهمة وفى غير عجلة من أمره بينما اللعب يسير بسرعة ، كانت الأمزجة متعادلة ، وتبدل الرجال النكات البسيطة التى كانت موضع التقدير ؛ إذ كان واضحاً أنها كانت فى نطاق الأسرة ، وكان الحديث يجرى بين الأجنحة — وهو شىء لم يكن له وجود كلية بالكلية فى بقية المصنع — أى إنه كانت هناك روح من المنافسة الودية ، ولكن إلى جانب استعداد لمساعدة المجموعات الأخرى إذا ساءت الأمور .

مثال آخر عن انعدام الكفاية والتفكك الاجتماعى نتيجة عزلة الفرد ، تقدمه لنا تجربة فى أعقاب الحرب مر بها مصنع بالغرب الأوسط لعمل المعدات الكهربية ، كانت ثمان نساء فى قسم تجميع المحولات الصغيرة ، يعملن سويا كمجموعة ، مع حوالى عشرين مجموعة أخرى مثلها ، واعتادت النسوة الثمان ـ وقد جلسن إلى مائدة مستديرة ـ أن ينقلن العمل من واحدة منهن إلى الأخرى ، على صورة كانت على ما يظهر خالية من التنظيم ، وفى حركة أريد بها تحقيق الكفاية أعيد تنظيم العمل وفق مبادىء خط التجميع ، واختصت كل امرأة بعملية ،

وكانت هناك ناقلات معلقة فوق رؤوسهن تنقل الأجزاء والتجميعات الفرعية التي كانت من قبل تتكوم في وسط المائدة بغير نظام ، إلى مكان كل عاملة بالسرعة التي يفترض أنها تعمل بها . وحسنت الاضاءة ، وغير ارتفاع المقاعد وشكلها كي توفر أكبر درجة من الراحة الخ . ولتسهيل الانتقال إلى التنظيم الجديد على العاملات ظل مستوى الانتاج بدون تغيير خلال فترة من التجربة ، إلا أن العاملات سرعان مايشكرن من عظم ارتفاع المستوى ، والواقع أنهن لم يتمكن من المحافظة على السرعة « الجديدة » وتخلفن عنها ، وارتفعت بشدة نسبة العمل الضعيف والمعيب ، وزادت حالات الغياب والمرض ، مصحوبة بحوادث صغيرة وبالشكاوى من الصداع وإجهادالبصر ، وعم الاحتكاك والعراك بين العاملات ، وكان من قبل شيئاً غير معروف تقريبا ، وكانت أبرز الأعراض الشكوى العامة من أن المقاعد متقاربة جداً بعضها من بعض ، لم يحدث تغيير في المسافة بين أماكن العمل ، ولكن بينما كانت هناك قبلا مجموعة بين أفرادها رباط قوى ، أصبح هناك الآن ثمانية أفراد منعزلين كل منهم يطلب « مجالا للعيش » .

وكان مدير المصنع من الذكاء بحيث أدرك ماحدث ، وحدا به خياله إلى أن يطلب من العاملات أنفسهن أن يضعن الحل ، وكانت النتيجة أنهن احتفظن بجميع المستحدثات المتعلقة براحتهن وبسهولة العملية ، مثل الاضاءة والمقاعد الجديدة ونقل الأجزاء عن طريق الأجهزة المعلقة فوق رؤوسهن الخ ، ولكنهن نبذن كل شيء قصر الواحدة منهن على عملية واحدة ، وكانت النتيجة أن الكفاية لم تعد إلى مستواها السابق فحسب ، بل وتجاوزته أيضاً بدرجة طيبة ، وظلت في هذا المستوى منذ ذلك الحين ، أي طيلة عامين أو نحو ذلك ، كان أعظم ماحير المهندسين الصناعيين أنه حينما حاولوا لأول مرة أن يجدوا سببا للمتاعب ، اكتشفوا أن المستوى وهو لفعل السرعة التي كانت العاملات يشتغلن وفقاً لها ، كان حقاً عالياً جداً طبقاً للمعايير الهندسية الصناعية .

إن مصدر الاضطراب الأساسي ليس النظرة إلى الانسان على أنه عدة آلة جهاد ، ولكنه الاخفاق في فهم طبيعة الانتاج الكبير نفسه ، هناك مثلا الاستخدام

العام لحصص الإنتاج الفردية وللحوافز الفردية ممثلة فى الأجور ، كلا هذين الأمرين يميلان بوجه عام إلى عزل العمال وجعلهم يقفون بعضهم ضد بعض .

ليس من عيب فى فكرة تقرير مستوى للإنتاج ؛ إذ لا يستطيع الإنتاج الكبير أن يقوم حقاً بدونه ، وليس من عيب أيضاً فى فكرة إقامة علاقة بين الإنتاج والجزاء النقدى ، ولكن الحصة الفردية والحافز الفردى يعملان فى حالات كثيرة على التفكك من الوجهة الاجتماعية إذ يتعارضان مع البنيان الأساسى للإنتاج الكبير ، إنهما نتيجة ناشئة من نفس الخلط بين التحليل والتطبيق ، ذلك الخلط الذى يؤدى من التحليل الصحيح للعملية بوصفها سلسلة من حركات أولية ، إلى قصر العامل على واحدة من أمثال هذه الحركات ، إن تحليل العمل على أساس حصص فردية وحوافز فردية ضرورى فى الواقع ، ولكن هذا لا يستتبع أنه ينبغى بالفعل أداؤه على هذا الأساس ، بأكثر مما يستتبع أنه ينبغى لنا أن نقرأ الحروف ك ، ت ، ب حينما نريد أن نقول « كتب » (وبالأبجدية هى حقاً أقدم تطبيق « للإدارة العلمية » وأشده تخيلا) .

إن التأثير المعادى للمجتمع والمترتب على الحصص الفردية والحوافز الفردية ، هو فى معظم الحالات تأثير غير مقصود ، إن لم يكن على نقيض المقصود تماماً ، بل إن الإدارات التى تدرك أن لهذه السياسات تأثيراً اجتماعياً عددها قليل جداً ، لقد انتهجتها لأن العرف جرى عليها من جهة ، ولأنها سهلة وتبدو واضحة من جهة أخرى ، غير أن ذلك لايقلل من تأثيرها على المجموعة ، إذ قد يعبىء التنظيم غير الرسمى بالمصنع لتخريبها ، الأمر الذى يحافظ على مجتمعه ولكنه يحطم الكفاية . أو قد تكون الحوافز من العظم بحيث لا يمكن مقارنتها ، وفى هذه الحالة تتحقق الكفاية الانتاجية على حساب التجزئة إلى ذرات اجتماعية ، وعلى حساب العداء المتبادل بين العمال فضلا عن عدائهم للمشروع . إلا أن نظاماً من الحوافز ينبغى ويمكن أن يكون مصدراً لتماسك المجموع والولاء نحو المشروع والكفاية .

فى المجالات الثلاثة وهى وضع الشخص فى العمل المناسب ، والعلاقة بين

العملية والشخص ، والعلاقة بين الذين يشتغلون فى نفس العمل ، نهتم أصلا بمشكلات التشغيل ، وتكمن الحلول أصلا فى أساليبه ، لكن المشكلات نفسها اجتماعية ، فالتكنيكات الخاطئة تخلق عدم الرضا والاحتكاك والتوتر الاجتماعى ، وتقلل من كفاية موارد المشروع البشرية .

ومع ذلك فقد يكون ثمة مبرر لاعتبار هذه المشكلات فنية ، ليست المهمة أن نأتى بشيء جديد ، وإنما هى أن تعمل على نحو سليم وبناء ، الأشياء التى يتعين عملها على أى حال ، أى أن نستخدم الناس ونضعهم فى المراكز المناسبة وندربهم ، وأن نصمم العملية والعمل ، ونقرر الأداء ومستويات الأجر .

الحاجة إلى التكامل

ذكرنا من قبل حاجة الفرد إلى التكامل مع المجتمع ، يمكن أن نطلق على هذه الحاجة أسماء كثيرة ، فندعوها الحاجة إلى « التوافق » أو الحاجة إلى « احترام النفس » ، أو الحاجة إلى « المعقولية » . إنها دائما نفس الحاجة ، ولعلها أعظم حاجة يستشعرها الفرد فى المجتمع الصناعى اليوم ، فإذا لم يتم إشباعها أصبح كل من عمل الفرد وعمل المشروع كله غير ذى معنى ، هذا وان جميع الدراسات التى أجريناها لم تثبت شيئاً أعظم من هذه الحاجة وأهميتها .

ومن الدلالات على هذا الأمر قوة المقاومة للتغيرات التى تدخل على عمل الفرد وأدائه . سبق أن ناقشنا المقاومة للتغير التكنولوجى ، ولكن فى جميع أرجاء المصنع مقاومة للتغيير إجمالا ، تعكس عدم ثبات فهم العامل لوظيفته وعمله ، الأمر الذى يجعل من أى تغيير تهديداً لأمنه الباطنى .

قلما يستطيع العامل بنفسه وبدون مساعدة خارجية ، إشباع حاجته إلى الفهم والتكامل ، فهو بحاجة إلى أجهزة ترى الكل وتراه هو نفسه داخلا فى هذا الكل ، وفى ظل الانتاج الكبير لا يمكن رؤية الكل بسهولة فضلا عن علاقة كل شخص به ، إلا من مكان القمة .

ومرة أخرى زودتنا الحرب العالمية الثانية ببراهين مثيرة عن أهمية الكامل ،

إذ جعلت كلا من الادارة والعمال على إدراك بالحاجة إلى معنى وأغراض فى العمل ، وبالصعاب القائمة فى وجه اشباع هذه الحاجة . وأظهرت أيضاً كيف يمكن معالجة الصعاب .

لم يتضمن الإنتاج الحربى فى حالات كثيرة — على الأقل فى هذا البلد — إلا تغييراً يسيراً فى الطريقة الفعلية التى يؤدى بها العامل عمله ، ولكنها تضمنت تغييراً كاملا فى معنى العمل والغرض منه ؛ ذلك أن نفس العمل الرتيب الممل اكتسب فجأة أهمية حيوية بالنسبة الى المجهود القومى ، رأى العامل فجأة أن عمله يمكن أن يكون مبعث فخار ، وأن الوظيفة يمكن أن يكون لها معنى ، والإنتاج الحربى أيضاً جعل العامل يدرك كم كانت معرفته بالعمل الذى يؤديه وبالمصنع والمنتج ، ضئيلة جداً ، مما ترتب عليه أن انهالت على الإدارة المطالبة بالمعلومات والبيانات ، وهذا أظهر أن العامل لايقتصر اهتمامه على مايحصل عليه من أجر ، ولكنه يبدى اهتماما بعيد الغور بالعمل ، وبالمكان الذى يعمل فيه ، وبالعملية والمنتج — وهو الدرس الذى أوضحته بقوة دراسات هوثورن قبل ذلك بعقد من الزمان ، وأظهر أيضاً أن إشباع الطلب على الوظيفة والمعلومات والفهم ، يؤدى مباشرة إلى مزيد من الكفاية والإنتاج .

وما حدث بعد الحرب كان مثيراً للنظر بالمثل ، فبدلا من صنع « مفصلات » الأبواب لمقاعد الطيارين ، عاد العامل يصنعها لسيارات الركوب ، إنها نفس « المفصلات » ، والعامل يقوم بنفس العمليات ، ولكن العمل كان قد خلا من المعنى ، وكانت النتيجة خيبة أمل ، أى إحساساً عميقاً بالاحباط وعدم الرضا ، ربما كان أوضح للعيان فى بريطانيا العظمى منه فى هذا البلد ، ولعل مايفسر فى العادة على أنه « التعب » — أى الهبوط المفاجىء فى الكفاية الانتاجية بعد الحرب — كان إلى حد كبير جداً خيبة الأمل هذه ، أى هذا الشعور بالحرمان عما كان ينطوى عليه العامل والعمل من رضا ومعنى خلال الحرب ، وقد يكون شىء من هذا القبيل هو السبب فى موجة الاضرابات التى اجتاحت هذا البلد بعد الحرب .

ولكى نفهم السبب الذى يجعل من الصعوبة بمكان على المشروع القائم على الانتاج الكبير ، أن يربط بين عمل العامل وعمل المشروع كله ، يمكن أن نشير ثانية إلى التشابه بين التنظيم الاجتماعى بالمصنع الحديث وبين الفرقة التمثيلية وجوقة عزف السيمفونيات ، كان التشابه صحيحاً بالقدر الذى يكفى لتوضيح ماعنيناه من « التكامل » ، ولكنه لا يتعدى هذا الحد ، فهما يكن الدور الذى يقوم به أحد أفراد الكومبارس غير ذى أهمية ، فإنه « تمثيل » ، وهو من نفس العمل الذى يقوم به نجم الفرقة ، ولعل الممثل الشاب الذى لا يزال فى أولى درجات السلم ، يخطىء خطأ جسيما حين يحاول أن يتصور عمل النجم على أنه صورة مكبرة من عمله هو ، ولكنه يعتقد على الأقل أنه يفهم مايعمل النجم ، مثل هذه العلاقة التصورية لا وجود لها بين تشكيل قطعة من لوح من الصلب وبين التربين التام الصنع ، أو العلاقة بين ثقب البطاقات بالآلة المعدة لهذا وبين العمل المصرفى ، فتكبير نطاق تشكيل الصلب أوخرق الثقوب ، فلن يصل الخيال إلا إلى تشكيل للصلب وخرق للثقوب ، أكثر وأكبر .

ليس حجم العملية أو حتى تنوعها بالذى يخلق الصعوبة ، ولكن الذى يخلقها هو بالضبط نوع التكامل الذى يخرج منتجاً فى العملية الصناعية الحديثة ، هذه العملية فى حدذاتها من أعظم إنجازات العقل البشرى وأشدها ابداعا ، فهى مفهوم ينم عن جرأة كبيرة ، وهى عمل رائع من التأليف والتنظيم ، ولكن المفهوم كله ، والمنتج كله ، والنظام كله — هذه جميعاً لا يمكن الجمع والربط بينها إلا بالبدء من المنتج النهائى الذى لا يستطيع أن يعمله بسهولة سوى الذين يشغلون مركز القمة ، إن الأمر كما لو كانت لدينا فرقة موسيقية لايسمع الآلات فيها سوى قائدها ، ويقبع كل فرد منها فى صومعته التى لاينفذ إليها الصوت ، بعيداً عن الأنظار ولا يسمع صوت أية آلة أخرى ، فى إمكاننا أن نضع سيمفونية على هذا النحو لو استخدمنا أشدالقواعد فى حساب الزمن ، ولكن مامن موسيقى يعرف ماكان يفعل ، بل ولا يستطيع أى منهم أن يحدد ما أسهم به فى النتيجة النهائية — حتى ولو كان أمامهم « نوتة موسيقية » كاملة .

إن ما يحتاج إليه العامل هو أن يرى المصنع كما لو كان هو مديرا فيه ، وبهذا وحده يستطيع أن يرى دوره فيه ، لأنه لايستطيع من دوره الخاص به أن يرى الكل . هذه « الرؤية » ليست مسألة معلومات أو برامج تدريبية أو رحلات تنظم للطواف بأرجاء المصنع ، أو غيرذلك من الأساليب ، إن مانحتاج إليه هو التجربة الفعلية للكل فى عمل الفرد وعن طريق هذا العمل ، فحيثما نجد فى دراسات الأبحاث التى أجريناها ، عاملا فرداً نجح فى إقامة علاقة لها معناها بين العملية التى يضطلع بها والعمل الذى يقوم به الكل ، نجد رجلا له «وجهة نظر الإدارة» ويدخل العملية الإنتاجية برمتها فى العملية الفردية التى يتولاها .

هناك مثلا عامل فى شركة جنرال موتورز يقوم بجمع الخردة وحزمها ، وهذه فى حد ذاتها عملية تنظيف لاتتطلب مهارة تماما ، وقذرة ومملة ، ونجح هذا العامل فى أن يربط بين نفسه وعمليته وبين العملية كلها ، وفعل هـذا بإعادة تركيب الإنتاج — وهو عمل ربما لم يشهده أبداً — عن طريق ذلك النوع من الخردة المتخلفة من الإنتاج ، ليس المهم أن إعادة التركيب هذه كانت دقيقة أو غير دقيقة ، ولكن المهم فى الأمر أن رجلا يؤدى مهمة من أشد المهام بعثاً على الملل ، يستطيع أن يرى نفسه جزءاً من الكل ، بل وأهم من هذا أن الطريقة الوحيدة التى استطاع بها أن يفعل هذا هى أنه بدأ من الكل بأن نظر إلى العمل الذى يقوم به « من وجهة نظر الادارة » هذا العامل الذى يقوم بجمع الخردة وحزمها ذو خيال من نوع نادر، وإذا لم يكن نوعا فريداً بالتأكيد إلا أنه قطعاً استثناء بدلا من أن يكون قاعدة ، بل ومن المرجح أنه ما كان لينجح أبداً لولا « المسابقة » بما انطوت عليه من حافز على تكوين « اتجاه إدارى » .

وثمة جانب آخر للمشكلة ذاتها ، ذلك أن العامل بحاجة إلى القدرة على أن يضفى على المنتج الصفة التى تجعله نافعاً .

إن المجتمع السابق على قيام الصناعة مجتمع هو كقاعدة ، قريب من حد الكفاف ، ويخرج عدداً صغيراً من المنتجات ، فالأهمية الاجتماعية لكل نشاط

علا أهمية ظاهرة بشكل مباشر كما يشهد بذلك تقسيم أفلاطون لكل من يزاولون ضروب النشاط إلى كادحين وجنود وفلاسفة ، أو كما يشهد التبويب المماثل تقريبا لكل العمل البشرى فى القانون الجرمانى إلى ثلاث طبقات : الطبقة التى تتولى الدفاع ، والطبقة التى تقوم بإنتاج الغذاء ، والطبقة التى تتولى التعليم .

غير أن مجتمعنا الصناعى معقد جداً وبعيد جداً عن حد الكفاف ، والقليل من ضروب النشاط فيه جوهرى بمعنى أن المجتمع لا يستطيع أن يواصل العيش إذا ماتوقف هذا العدد القليل من النشاطات ، والقليل من ضروب النشاط يتصل اتصالا مباشراً بالفعالية الاجتماعية ، ان المعنى الاجتماعى الذى يتضمنه وجود عدد قليل من المنتجات وضروب النشاط ، واضح أو لافت للنظر .

كذلك فى العمل الذى كان يزاوله الصانع الحرفى فى المجتمع السابق على قيام الصناعة كانت الصفة التى تجعل للشىء منفعة اجتماعية ، ذات مركز ثانوى بالقياس إلى ما فى المهارة ذاتها من مبعث فخر . وحتى اليوم نجد أن تلك المجموعة فى مصنع الإنتاج الكبير التى لا تشعر بالقلق إطلاقاً من ناحية وظيفة منتجها الاجتماعية ، هى التى تضم عمالا يملكون أكبر قدر من المهارة . وغالباً مايصدق الشىء نفسه حين يكون العمل ذاته مثيراً للاهتمام ، كما فى مصنع للصلب مثلا ، بطبيعة الحال لم يكن ماينطوى عليه المنتج من معنى اجتماعى ، بمشكلة على الاطلاق فى أثناء الحرب ، ولكن كيف نضفى معنى وغرضا اجتماعيين على « فتحات » العلب ، أو « برانيط » المصابيح ؟ ولكن العامل — وبخاصة بعد تجربة الحرب — يطالب بأن يكون عمله ذا معنى .

هذا المطلب تجلى بشكل ظاهر فى تفاوت التأكيد فى مسابقة جنرال موتورز بين العمال الذين يصنعون منتجات ذات معنى واضح كمحركات سيارات النقل مثلا ، والعمال الذين يصنعون منتجات « غير مثيرة للاهتمام » مثل الاسلاك التى تستخدمها نفس السيارات ، فى المجموعة الأولى لم يكن الفخر بالمنتج عالياً فحسب ، بل وكان أيضاً مصدراً واضحاً لشعور الرضا الكبير عن الوظيفة ، وفى المجموعة

الأخرى وقد تكون مصنعاً ظروف العمل فيه أفضل ، والعمالة أكثر استقرارا ، ورجال الإدارة أحسن — كان الفخر بالمنتج لا له ، أو ضرباً من الدفاع عنه ، فيقال : « وبرغم أنه ما من أحد يرى منتجنا أبداً إلا أنى أعرف أنه مهم » . إلا أن كل شيء يتصل بالسيارة يتمتع بامكانية رؤية عالية وبتقدير عال فى الحضارة الامريكية ، فإلى أى حد يجب أن تزداد الحاجة إلى معنى اجتماعى للمنتج فى الصناعات الأقل بريقاً وفتنة ؟

هناك طريق واحد لحل هذه المشكلة ، هو خلق شعور دائم بالإثارة بصدد « المجهود القومى » ، ولكن إذا استثنينا حالة حرب فعلية ، فهذا لا يمكن أن يؤدى إلا إلى هيستيريا ، بل وأسوأ من هذا ، إن المجهود لا يمكن الابقاء عليه إلا بالضرب على نغمة خطر الحرب ، فالحافز هو تكوين عادة ، ويتطلب الإبقاء على النشوة إعطاء جرعات أكبر فأكبر ، وإجمالا نقول إنه مامن سبيل يجعل الحرب حتمية هو أفضل من الاعتماد على دعوى المجهود القومى لبث التماسك الاجتماعى والمعنى الاجتماعى ، لكن إذا أخفقنا فى حل مشكلة ما للمنتج فى نظر الفرد بالمجتمع الصناعى من معنى ووظيفة ، فقدنلقى أنفسنا مضطرين إلى استخدام ماتنطوى عليه « معركة الإنتاج » من الإشباع العاطفى الباطل .

إن مفتاح فهم المشكلة فضلا عن حلها ، هو أن المشكلة لا وجود لها بالنسبة إلى الإدارة ، وإن كان لها وجود بالنسبة للقائمين بالإشراف وللمراتب الدنيا من الادارة المتوسطة بمثل ماهى تقريبا بالنسبة إلى جمهور العاملين العادى ، واضح أن للمنتج معنى من وجهة نظر الادارة ، والسبب بطبيعة الحال هو أنها لا ترى « فتاحات » العلب أو « برانيط » المصابيح ، وإنما ترى مشروعا له مشكلاته المتصلة بالصنع والهندسية ، وبالشراء والبيع ، وبالتمويل والمحاسبة الخ ، مرة أخرى الحاجة هنا هى إلى « اتجاه إدارى » .

إن العامل متشوف بصورة تدعو إلى الاشفاق ، إلى أن يعرف أكثر مايمكن عن المشروع ، ولكن جميع الأدلة المتوافرة لدينا تبين أيضاً أنه فى مركزه الممتاز عاجز عن أن يرى المشروع « كما تراه الادارة » ، أى عاجز عن رؤية العلاقة بين العملية التى يؤديها وبين العمل الذى يقوم به الكل أى المشروع .

الفصل الثامن عشر

هل هنالك حقا نقص فى الفرص؟

إن فرص الارتقاء فى المشروع الصناعى أعظم منها فى أى مجتمع ظهر ، فمن ناحية الإحصائية نجدها تزداد بخطى واسعة ؛ إذ يعتمد المشروع الصناعى على الزيادة المطردة فى المراكز التنفيذية ومراكز الطبقة المتوسطة ، ولقد اضطرت كل شركة كبرى فى هذا البلد إلى البدء فى تنفيذ برامج تنسيقية لتجنيد وتدريب من يشغلون وظائف الإشراف والتنفيذ ، نظراً لأن العرض لا يتعادل مع الطلب الذى يسير فى طريق الزيادة المستمرة .

ومع هذا تزداد صعوبة الارتقاء فى المجتمع الصناعى ، ويقل أكثر فأكثر تحقيق الوعد بتكافؤ الفرص ، وربما لم يكن الأمر بمثل هذه الأهمية فى خارج الولايات المتحدة ، فقد كان الارتفاع من الصفوف الدنيا إلى مراكز الإدارة هو الاستثناء فى أوربا بدلا من أن يكون القاعدة ، لكن فى هذا البلد ، كان الوعد بفرص متساوية لكل فرد فى الصناعة ، يعتبر وعداً أساسياً ، أى بوصفه أساساً من أسس « الديموقراطية » .

يكمن مفتاح اللغز فى طابع « المهارة » المطلوب توافرها فى المجموعات المتوسطة والعليا الجديدة ، أما فى الطبقة المتوسطة الصناعية ومجموعة القائمين بالإدارة ، ليست هذه « مهارات » بالمعنى التقليدى ، قائمة على الخبرة والممارسة الطويلة ، إن ماتتطلبه الحال هو المعرفة النظرية والمقدرة الإدارية ، فالعمل الذى يقوم به الأفراد العاديون ، مهما يكن حاذقا ، فلن يمد العامل بالمعرفة التى تحتاج إليها وظيفة الإشراف ، كما لا تهيىء له فرصة إظهار مقدرته على الاضطلاع بها . ووظيفة الإشراف أو الإدارة المتوسطة ، وطبقا للمعيار نفسه ، لن توفر المعرفة التى يحتاج إليها من يضطلع بالتنفيذ ، ولا تهيىء فرصة لإظهار القدرة على التنفيذ ، ونتيجة لهذا فالفرص المتاحة للعامل كى يترقى إلى مشرف ، أو للأخير كى يرتفع إلى صفوف الإدارة ، فرص تتضاءل بالفعل ، حتى ولو كانت مراكز الإشراف

والإدارة آخذة فى الزيادة من حيث عددها ونسبتها . والاتجاه هو إلى مواجهة الطلب الآخذ فى الازدياد ، عن طريق التعيين مباشرة من الخارج بدلا من ترقية الأفراد فى الداخل إلى المراكز المتدرجة ، وفى الوقت نفسه فعدم الأخذ بأداء العامل لعمله معياراً للأداء كمشرف ، وبأداء المشرف معياراً للأداء الإدارى ، معناه أن الترقيات ليست معقولة أو مفهومة فى نظر المجموعة التى يخرج منها الشخص الذى ينال الترقية .

المركز الرئيسى الذى يشغله ملاحظ

يشغل مشرف الخط الأول ، أو ملاحظ العمال ، المركز الرئيسى فى مشكلة الفرص ، فهو من جهة يمثل ما كان المصطلح يعنيه فى الأصل ، أى إنه أقدم رجال الفريق من العمال العاديين ، أو صف ضابط الصناعة ، ولكن جرى التقليد أيضاً فى الصناعة الأمريكية على اعتبار الملاحظ أحد أفراد المجموعة القائمة بالإدارة ، فهو أشبه بأن يكون ملازما ثانيا بدلا من أن يكون صف ضابط قضى وقتا طويلا فى الخدمة ، وعلى هذا المركز التقليدى الذى يشغله الملاحظ باعتباره الجسر الفاصل بين المجموعتين الكبيرتين فى داخل المشروع ، ترتكز فرصة العامل فى الارتقاء إلى صفوف مجموعة الموظفين التنفيذيين والمديرين ، وهذا المركز التقليدى هو المقصود من دعوى الإدارة بأن « الملاحظ هو خط الإدارة الأول » ، وبذلك فإدخاله فى ظل التنظيم النقابى هجوم مباشر على تماسك المجموعة التى تضطلع بالإدارة ووظيفتها .

وصف ضابط الصناعة الذى قضى وقتاً طويلا فى خدمتها ليس عاملا حاذقا بمعنى أنه صانع حرفى ، ومع هذا ، فهو على غرار الأخير يحتاج إلى خبرة طويلة وإن لم تكن خبرة فى استخدام أدوات معينة أو تكنيكات معينة ، ولكنها خبرة فى الروتين السائد فى قسمه وفى مهمة كل عامل فيه ، وعلى غرار مهارة الصانع الحرفى فهذه المهارة وإن تطلبت مقدرة موروثة فإنها فى أساسها ثمرة الوقت .

وباعتبار الملاحظ من أعضاء فريق الإدارة ، ومهما يكن حديث العهد ، فهو

فى حاجة إلى طائفة من المؤهلات مختلفة تماما ، وهى معرفة بالتنظيم ومعرفة بالعمليات الفنية ، وفهم للسياسات ، والمقدرة التى تتطلبهاهذه الوظيفة هى المقدرة العقلية بدلا من المهارة ، والتدريب اللازم لها تدريب ينصب على المبادىء بدلا من أن يكون الممارسة الطويلة ، ولذلك تزداد صعوبة الربط بين الصفات اللازمة لقيادة مجموعة صغيرة من العمال وبين الصفات التى يحتاج إليها الاشتراك كعضو أصغرمركزافى مجموعة رجال الإدارة ؛ ذلك أن الاثنين يتطلبان مؤهلات مختلفة ، إن لم تكن متعارضة ؛ بل وقد تساق الحجة على أن طول الممارسة اللازمة لكى يكون الشخص ملاحظا صالحا بمعنى واحد من معانى اللفظ ، تجعله لا يصلح أن يكون ملاحظا بالمعنى الآخر للمصطلح .

وإذ يُحصر الملاحظ بين مطلبين متعارضين ؛ أصبحت وظيفته صعبة بصورة متزايدة ، فعليه أن يزداد معرفة باطراد ، وأن يكون قادراً على أن يعمل كل شىء فعلا — وأن يحمل بالإضافة إلىهذا عبئا ثقيلا منالعمل الكتابى ، وقد أصدرت حديثا شركة كبرى كتيبا للملاحظين أورد سبعمائة وخمسين موضوعا تتراوح من ميزانية الشركة إلى استخدام منتج الشركة إلى سياستها العمالية ، وهى موضوعات يفترض فى الملاحظ أن يكون خبيرا بها بحيث يتسنى له توجيه عماله بصددها ، ولكن الكتيبأغفل كل شىء يتصل اتصالا مباشرا بوظيفة الملاحظ وبالعمل الذى يقوم به القسم الواقع فى حدود إشرافه ؛ ذلك هو أن يعرف كل مايحتاج إلى معرفته عن التكتيكات والأدوات والعمليات ، فضلا عن أن الكتيب اعتبر قيادة العمال قضية مسلمة على مايظهر .

وحتى النموذج المثالى الذى يتحدث عنه هذا الكتيب سوف يصعب تدريبه تدريباً وافياً لكى يشغل مركزاًفى الإدارة ربما أصبح عمل الملاحظ مخالفا لعمل العامل بحيث صار يستبعد بصورة متزايدة الترقى إليه منصفوف العمال العاديين ، ويتطلب شغله بأناس من الخارج دربوا خصيصاً له ، وقد يكون فى الوقت نفسه قد فقد الكثير من وظيفته التنفيذية السابقة بحيث يستبعد ترقية من يقومون به

إلى صفوف مجموعات الموظفين التنفيذيين . منذ خمسين سنة خلت لم يكن الملاحظ « خط الإدارة الأول » فحسب ، بل وكاد أن يكون خطها الثانى أيضاً ؛ إذ كان يتولى إدارة القسم الداخلى فى نطاق عمله . وقبل ذلك بوقت ليس بالكثير أى فى السنوات التى أعقبت الحرب الأهلية ، لم يكن من غير المعتاد على الإطلاق فى الصناعة الامريكية إيجاد ملاحظين كانوا مديرين فعلا يديرون أقسامهم على مسئوليتهم الاقتصادية . أما « الإدارة العليا » فاقتصرت على البيع والتمويل دون أن يكون لها دور مباشر فى عملية التصنيع . كان الإشراف مركزا تنفيذيا .

واليوم ، وبينما مهمة الملاحظ ثقيلة وصعبة للغاية ، تكاد أن تكون خالية بالكلية من أية عناصر تنفيذية ، ليست للملاحظ سلطة ، وما لم يفقده وينتقل إلى أيدى المجموعات الإدارية الجديدة ، خسره وانتقل إلى أيدى النقابة . ولا يتخذ القرارات ، ولم يعد كالعادة يستأجر من سوف يعملون تحت اشرافه ، وليس له دور فى وضع السياسات ، بل ومن النادر حقاً أن يقال له شيء عنها ، وليست هذه بالسياسة القصيرة النظر أو الخاطئة ، لأن القسم الذى يتولاه صغير الى الحد الذى لا يجعله من أفراد مجموعة الإدارة ، الا بالاسم فقط ، وفى الوقت نفسه فمسئولياته من الثقل بحيث لا تسمح بأى توسع فى نطاق عمله .

الكسر فى سلم الترقى

وثمة نتيجة هامة هى الشكوى التى تكاد أن تكون عامة ، من أن الترقيات لا تجرى على أساس الجدارة ، وانما على أساس المحسوبية والهوى أو التحيز . بالطبع هناك دائما مايبرر مثل هذا الاتهام ؛ إذ ليس غير ملاك مسجل هو الذى يبنى قراراته على المعرفة الكاملة بالشخص ، ولكن فى المصانع التى حاولت الإدارة فيها وضعَ سياسة للترقى ، عاقلة وموضوعية ولا تدخل فيها الاعتبارات الشخصية ، نقول إن الاعتقاد فى هذه المصانع هو بمثل قوته فى المصانع التى تعتمد على « حسن إدراك » الرئيس ، فالصفات التى تجعل من العامل شخصاً بارزاً ليست لها علاقة كبيرة بمؤهلاته كملاحظ ، والصفات التى تجعل من الملاحظ ملاحظاً

ممتازاً ليست بذات صلة كبيرة بالمؤهلات التى تسمح بترقيته إلى صفوف الإدارة المتوسطة ، وبهذا يحتمل أن يبدو أعظم قرار اتفاقاً مع المنطق العقلى ، قرارا غير مفهوم ، ومجافياً للعقل ، وتعسفياً فى نظر المجموعة التى يرقى الرجل من صفوفها ، ومن هنا يأتى الضغط القوى من أجل اعتبار الأقدمية المعيار الوحيد للترقى ؛ إذ أنها على الأقل معيار بسيط ، واضح ولا يقبل النزاع بشأنه ، مهما تكن صلتها قليلة بالجدارة أو بالمؤهلات اللازمة للوظيفة .

من ناحية التطبيق العملى يميل سلم الترقى إلى أن ينكسر ، فهناك اتجاه يرمى إلى الإبقاء على طابع الإشراف باعتباره تدريبا على العمل التنفيذى ، وفى هذه الحالة لا تعود للعمال فى العادة فرصة الحصول على الترقية ، وعندئذ يجرى اختيار الملاحظين مباشرة من خريجى الكليات ومدارس الهندسة وإدارة الأعمال ، أو من المدارس الخاصة التى تقوم بإعداد خريجيها لأعمال الإدارة ، أو أن تعتبر وظيفة الملاحظ نهاية سلم الترقى بالنسبة إلى العامل ، والمرشحون للمراكز التنفيذية يأتون إما من صفوف موظفى عدد قليل من الإدارات ، وإما أن يختاروا مباشرة من الخارج ، والواقع أن بعض خريجى مدارس إدارة الأعمال وبخاصة هارفارد ، نظمت بحيث تخرج « أولياء العهد » الذين يتوجهون مباشرة لشغل المراكز التنفيذيه الصغيرة والتى تكون عادة فى مكتب أحد كبار المديرين التنفيذيين ، وبذلك يتخطون الوظائف الدنيا كلية .

ربما تتبع الأسلوب الأول وبأكبر درجة من الاستمرار ، شركة التليفون الأمريكية التى تختار رجالها من أبناء الكليات وتعهد اليهم بمراكز المشرفين ، ولا تتيح الصناعة الكيموية إلا فرصا قلائل أمام العمال العاديين للارتقاء إلى صفوف المشرفين ، وفى الكيمياء العضوية أو التركيبية يجب أن يكون الشخص حاصلا على درجة جيدة فى العلوم أو الهندسة كى يكون قادراً على القيام بكافة الوظائف بخلاف الأعمال التى يقوم بها العمال العاديون .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تعمل شركة جنرال الكتريك على أن تتم

الترقية إلى وظائف الملاحظين من صفوف العمال أنفسهم ، ولكنها تحتفظ بالمناصب العالية لمن تدربوا على الأعمال التنفيذية والذين يؤتى بهم من خريجى المدارس مباشرة ، ومن المرجح أن شركات السكك الحديدية سارت إلى أبعد الحدود ، بعملية استبعاد الملاحظ من الترقى إلى صفوف الوظائف التنفيذية ، فالملاحظون فيها يكادون جميعاً أن يختاروا من صفوف العمال ، ولكن من المحتمل أيضاً أن يكونوا قد تقدموا فى السن بحيث لا تتوافر لهم فعلا فرص للترقية إلى وظائف أعلى . يجرى الإبقاء على مؤهلات الملاحظ وهى كونه « قائد الفريق » ، ولكن لعل الملاحظين الأكبر سنا يقومون بمهامهم مع من يشتغل تحت إمرتهم من العمال ، على نحو أفضل منه فى حالة الشبان الحديثى التخرج فى مدارس الهندسة ممن لا يحتمل أن يفهموا العمال أو أن يكونوا موضع احترامهم ، ولكن الملاحظ النموذجى بشركات السكك الحديدية هو فى الوقت نفسه صف ضابط ولا شىء غير هذا . إنه لا يملك سوى المهارة ، ولكنه يفتقر إلى الفهم أو التعليم ، ومن أبعد الاحتمالات أن يصبح مرشحاً للترقية إلى مركز تنفيذى أو إدارى حقيق .

أما أن هذا التطور ليس شيئاً أمريكياً بوجه خاص — وخل عنك أنه شىء « رأسمالى » بوجه خاص — فأمر تدل عليه تجربة البلد الآخر الوحيد الذى سبق أن أتيحت فيه الفرصة للعامل كى يشغل مركزاً تنفيذيا ، ذلك البلد هو روسيا السوفييتية .

فمنذ عشرين عاما خلت حين بدأت انطلاقة التصنيع الروسى ، كانت الفرص أمام العامل غير محدودة فعلا ، فالمراكز التى كان يشغلها رجال الإدارة فى الأيام السابقة على الثورة ، أصبحت شاغرة ، هذا بالإضافة إلى ضرورة ملء جميع المراكز فى الصناعات الجديدة ، وراح الروس يرقون كل عامل يظهر مقدرة كلما أسرع فى تعلم الوظيفة الجديدة والواقع أنه فيما بين عامى ١٩٢٦ ، ١٩٣٦ عرفت الروسيا فرصا لاحد لها ، فمن المؤكد تقريبا أن يتمكن الشاب الحديث الوفادة من المزرعة ، أن يصل سريعاً إلى مركز كبير إذا أظهر المقدرة والجد ، ولكن بينما تمكنت الروسيا من الحصول على مجموعة طيبة من الرؤساء من صفوف العمال

العاديين إلا أنها لم تحصل منهم على الفنيين ومديرى التنفيذ الأكفاء ، وسرعان ما اكتشفت أن على هؤلاء يتوقف أداء الصناعة ، ومن هنا تغيرت السياسة برمتها فى عام ١٩٣٦ ، وبين يوم وليلة بالفعل ، فى إمكان العمال القادرين أن يحصلوا الآن على أجر كبير ، فالواقع أن أجرهم فى ظل نظام الحوافز الروسى هو ثلاثة أو أربعة أمثال المتوسط ، ولكن ليس فى الإمكان أن يصبحوا تنفيذيين أو حتى مشرفين ، فوظائف الإشراف التى تعلو مركز « رئيس المجموعة » يحتفظ بها لخريجى المدارس الفنية والجامعات الذين سوف يتولون المراكز التنفيذية فى المستقبل ، والذين هم بدورهم من أبناء الفنيين والتنفيذيين وموظفى الحكومة . إن التطرف الذى اتسم به التغيير الذى طرأ على السياسة ، هو حقاً صفة مميزة لنظام قائم على المطلقات الأيديولوجية مثل الشيوعية ، ومع هذا فدوافع التغيير نفسه لم تكن أيديولوجية ، ولكنه كان رد فعل ولدته حقائق الموقف الصناعى .

والضغط الهائل فى هذا البلد من أجل توفير التعليم الجامعى ، علامة على أن جيل الشباب عندنا لم يعد يعتقد أن فرص الترقى من السفح لها وجود حقيقة ، إنه يعتقد أن الفرصة الوحيدة للصعود إلى القمة هى أن يبدأ من مكان يعلو فوق السفح قليلا .

وحتى إذا كانت مناصب الطبقة الوسطى والتنفيذ آخذة فى الازدياد السريع فالانطباع الشائع بأن الفرص فى تقلص ، انطباع مبنى على التجربة ، وفضلا عن هذا فالفرص فى مجتمعنا ككل آخذه فى الانكماش نظرا لظهور المشروع باعتباره المؤسسة الاجتماعية الرئيسية ، إن المشروع لا يعترف إلا بنظام واحد للمكانة هو نظام المكانة الاقتصادية ، ولا يعترف إلا بإسهام واحد هو الإسهام فى الأداء الاقتصادى ، ليس فيه مجال للمكانة والإشباع والسلطة التى تأتى كلها من مركز الشخص فى مجتمعه ، أو من زعامة مجموعة ، أو من المسئولية الاجتماعية والمدنية ، إنه لا يعرف سوى الترقية .

فالشخص إنما يتطلع إلى مجتمع المصنع الذى يعمل فيه ، كى يحقق له أمانيه

فى النجاح والاعتراف الاجماعى ، ونتيجة لهذا فقدت الفرص والترقيات خارج مجتمع المصنع الكثير مما تضمنه من إشباع ، ولا يمكن أن تنال الترقية إلا أقلية صغيرة ، فمن بين كل عشرة عمال لا يرقى إلى وظيفة الملاحظ سوى عامل واحد ، ومن كل عشرين ملاحظاً لا يصبح مراقبا بالمصنع إلا واحد منهم ، أما نسبة وصول العامل إلى منصب المدير فعبارة عن حوالى ثلاثة آلاف ضد واحد ، إن فرص الترقى فى المشروع الصناعى ، وإن كانت أكبر منها فى أى نظام سابق ، لا تزال صغيرة جداً .

ولا يستطيع المشروع أيضاً أن يشبع الطلب على الفرص من جانب أولئك الذين يهىء لهم الارتقاء الاقتصادى أوفر ضروب النجاح معنى ، وهذا جزء صغير من الجنس البشرى ، وفى النهاية يفقد الارتقاء نفسه الكثير من طاقته على الإشباع ، ونظراً لأن هناك دائما خطوة واحدة إلى الأمام ، تميل الترقية إلى أن تصبح مجرد « ارتفاع » . إن ذلك المدير فى قسم كبير بشركة كبيرة والذى عندما سئل عن وظيفته التى كان قد عين فيها قبل هذا بوقت وجيز ، بدأ على الفور يتحدث عن أهمية ومكانة وظيفة رئيسه — هذا المدير لم يكن استثناء إلا من حيث صراحته .

إن المشروع بحاجة إلى كل ما يستطيع أن يحصل عليه من الموهبة والمقدرة ، وهو بالتأكيد لا يستطيع أن يعتمد فى شغل وظائف الإدارة ، على طبقة عليا ويترك قدرات ومواهب تسعين فى المائة من أعضائه دون أن يستخدمها ، أما أن مراكز الإدارة فى الصناعة الأمريكية وفيها وحدها ، لم يكن يحتفظ بها للمتعلمين أو ذوى المنشأة العالية ، وإنما كانت أبوابها مفتوحة أمام العمال — نقول إن هذا كان سبباً كبيراً فى ظهور هذا البلد بوصفه القوة الصناعية القائدة ، إن الذى أكسب الاقتصاد الأمريكى صفته الدينامية ، لم يكن مواردنا الطبيعية ولا مهارتنا الفنية أو حسن حظنا الوفير ، وإن كانت هذه العوامل الثلاثة كلها لها أهميتها ، وإنما كان استخدامنا الأكمل للموارد البشرية من القيادة والطموح والمقدرة ، وإن جاز أن كان ذلك متحيزاً . وإذا توقفت فرص الترقى فى مجتمع المصنع ، هبط

المشروع والاقتصاد ، تماماً مثلما يهبطان عن طريق تدمير أية موارد إنتاجية أخرى .

إن البديل السائد عن الترقى من الصفوف — وهو توفير التعليم الجامعى لجميع الشبان القادرين — بديل ليس موضع القبول حقيقة ، فالقدرات التى تؤهل للنجاح المدرسى ليست بالتى يحتاج إليها المشروع ، وعندما يطلب المشروع من المدرس بالمدرسة أن يختار له من يتولون وظائف الإدارة ، فإنه بذلك يحرم نفسه من نفس الرجال الذين تعظم حاجته إليهم ، وهم المنظم والمبتكر والمغامر ، والعملية ذاتها تهزم نفسها بنفسها ، فإذا استثنينا أشد الناس فقراً ، فسوف يلتحق الجميع بالجامعات وعندئذ يتوقعون أن يعينوا فى مراكز الإدارة ، كما لو كان هذا حقاً لهم ؛ إذ أنهم من الكبرياء بحيث لا يقبلون مراكز أدنى منها ولكنهم عاجزون عن إيجاد غيرها ، من المؤكد أن جعل الدرجة العلمية جواز المرور إلى الترقية إفساد للتعليم ، سوف يصبح تدريبا « سريعاً » فى أحدث هوية وفى مهارات يمكن بيعها فوراً ، ولكن المجتمع الحر يتطلب نظاماً تعليمياً مكرساً لتدريب الخلق وتربية القادة .

جماع القول أن المجتمع لايمكن أن يرضى عن ضروب الإشباع الاقتصادى ، يجب أن يطالب بما يتميز به المجتمع الحقيق من إشباعات للمكانة ، وإذا أخفق المشروع فى توفيرها فإن أعضاءه لن يشعروا ، وبحق ، أن الفرص فى تقاص أو غير موجودة فحسب ، ولكنهم سوف يبحثون عن نواحى الإشباع هذه فى خارج المشروع وضده فمن أكبر عناصر الجاذبية فى النقابة ، أن النشاط النقابى والزعامة النقابية يتيحان للفرد فرصة إشباع حاجاته إلى الإشباع الاجتماعى والاعتبار اللذين يحرم منهما من المشروع ، ولكن إذا لم يكن فى الإمكان إيجاد الإشباع للمكانة إلا فى النقابة ، فإنه يوجد فى موقف المعارضة للشروع ، أما أن نفس تماسك مجتمعنا يتعرض للخطر لو فقدنا الإيمان فى العدالة الاجتماعية التى تتمثل فى الفرص المتساوية ، نقول لايكاد يحتاج إلى إثبات أو حجة .

الفصل التاسع عشر

ثغـــرة الاتصـــال

المشكلة التى تختلف اختلافاً كلياً فى نسيجها وطابعها عن المشكلات التى ناقشناها حتى الآن ، هى مشكلة العلاقات بين الجماعات فى مجتمع المصنع ، والتى يقال لها عموماً مشكلة « الاتصالات » أو قدرة مختلف المجموعات العاملة فى داخل المصنع على أن يفهم بعضها بعضا ووظائف واهتمامات كل منها .

نستطيع القول بصفة قاطعة أنه لا وجود لاتصال اليوم . فالمجموعات العاملة فى داخل المشروع لا يفهم بعضها بعضا ، وكل منها غير قادرة على تصور ما يفعل غيرها والسبب فيه . وتعرض المشكلة فى العادة على أنها مشكلة « الاتصالات بين الإدارة والعامل » . هذا الاصطلاح مضلل ، فنحن هنا لا نهتم بمجموعتين هما : « الإدارة » و « العامل » ، ولكننا نهتم بمجموعات ثلاث على الأقل هى الإدارة العليا ، والإدارة المتوسطة ، والإشراف ، والعمال العاديين . وهذه المجموعات الثلاث متمايزة فيما بينها اجتماعياً وسياسياً . و « الاتصال » بين مجمـــوعة الإدارة المتوسطة ومجموعة الإدارة العليا صعب ولا وجود له تماما فى العادة ، مثله مثل الاتصال بين أى من المجموعتين والعمال .

ويميل مصطلح « الاتصال » إلى أن يكون ذا معنى فنى بحت فى العرف الصناعى إنه يشير إلى وسائل النقل لا إلى ما ينقل ، أى إلى التليفون بدلا منه إلى الحديث ونتيجة لهذا تعتبر « مشكلة الاتصال » فى العادة مشكلة فنية تتعلق بجعل المعلومات فى متناول العامل أو الإدارة ، ولكن ليس ثمة انعدام للتسهيلات الفنية ، فمعظم برامج « الاتصال » من قبيل صحف المصنع ، ومؤتمرات التدريب ، والخطابات التى توجه إلى العاملين ، والدراسات التى تجرى لبيان اتجاهاتهم الخ — هذه كلها تؤدى إلى ازدواج فى تسهيلات قائمة وتقدم معلومات متوافرة فعلا لكل المجموعات

إن ما تفتقر إليه هو استعداد كل مجموعة للإصغاء وقدرتها عليه ، أو بعبارة أخرى هو الفهم والخيال بدلا من المعلومات .

هذا النقص فى الفهم المتبادل يستند إلى التميز بين وظائف المجموعات الثلاث فكل مجموعة ترى نفس الشىء أى المشروع من وجهة نظر مختلفة وفى داخل زاوية من الرؤية مختلفة . فما تراه الواحدة حقيقة واضحة وبسيطة لا تستطيع الأخرى أن تراه على الإطلاق .

فالإدارة العليا ترى الكل أى المشروع على ضوء أدائه الاقتصادى وكفايته وإنتاجيته ، وعلى أنه وحدة واحدة فى اقتصاد مركب وتنافسى .

وتنظر الإدارة المتوسطة والإشراف إلى المشروع على أنه آلة معقدة أى مجموعة من « الادارات » والوظائف الفنية ، ويعيش فى حالة اكتفاء ذاتى بدلا من أن يكون وحدة فى الاقتصاد . بل إنهما غالباً مالا يريان هذا كثيراً ، فرؤية كل فرد محصورة فى الوظيفة الفنية التى يضطلع بها . إنه فى العادة أكثر من الإدارة العليا وعياً بالجوانب السياسية والاجتماعية للمشروع ، وأقل وعياً بكثير بالجوانب الاقتصادية . وكل عضو من أفراد مجموعة الإدارة العليا يعرف ما إذا كان المشروع يسير سيراً حسناً من الناحية المالية أم لا ، بل ولا يحتمل أن قلة من رجال الإدارة المتوسطة قادرة على اكتشاف الطريقة التى تسير بها الشركة ، خل عنك أن تربط البيانات المالية بالعمل الذى تؤديه هى . ومن جهة أخرى فإن مايميز الإدارة العليا تماماً أنها لا تعرف أن اضرابا هو فى حالة الاعداد ، فى حين أن الإدارة المتوسطة على بينة تماماً من الإضراب وتفهم المشكلة الحقيقية .

ولا ترى أى من المجموعتين إلا وجهاً واحداً من الصورة الكلية ،فالإدارة العليا ترى المشروع شيئاً يؤدى مهمة اقتصادية ، وترى فيه الإدارة المتوسطة بنيانا إداريا ، أو على أفضل الحالات ترى فيه وحدة اجتماعية وسياسية .

والعامل عاجز عن رؤية أى من الوجهين . فمن المركز الذى يشغله لا تبدو أية وظيفة للإدارة ذات معنى كثير ، لا الإدارة العليا بتركيزها الإهتمام على المسئولية

الاقتصادية ، ولا الإدارة المتوسطة بتركيزها على الوظائف الفنية وعلى المشروع باعتباره تنظيما . إن ما يحدد رؤيته هو وظيفته ووظيفة الآخرين ممن يشتغلون بجواره ، أى علاقته بالوظيفة وبزملائه من العمال . وحتى لو عرف ما يجرى فى الأجزاء الأخرى من المصنع فإنه يستطيع أن يربط بينها ليخرج منها بفهم للمصنع كله ، وخل عنك أن يضيف إليه الوظائف غير المنظورة مثل البيع والشراء ، والهندسة والبحوث ، والمالية ، أو التخطيط للمستقبل والذى هو المسئولية الكبرى للإدارة العليا إلا أنه بينما لا يرى العامل إلا وجهاً واحداً . فإنه برغم هذا يبدو له أنه يرى « الكل » أى الصورة الكلية .

الجانب الآخر من الجبل

أساس المشكلة أن للمشروع أكثر من جانب واحد ، وكل مجموعة تعنى أصلا بجانب واحد . إلا أن ما تراه كل مجموعة يزودنا بتفسير كامل الظواهر التى تدخل فى نطاق معرفتها ، وبذلك يبدو مقنعاً تماماً . أن ما يراه المرء ناقصاً ومحدوداً لا يبدو هكذا فى الغالب إلا إذا كان واقفاً خارج المشروع ، أما من داخل المشروع فإن كل وجهة نظر تظهر كاملة .

فالعامل الذى ارتقى من الصفوف الدنيا ليشغل أحد مراكز الإدارة لا يستطيع فى العادة حتى أن يذكر كيف كان المشروع يبدو فى نظره حين كان عاملا قبل ذلك بسنوات . إنه أشبه بالدب الذى تتحدث عنه أغنية المربى والذى صعد فوق الجبل وكان « كل ما رآه هو الجانب الآخر من الجبل » . ولما كان القليل جداً من الناس هم الذين يدركون أنهم لا يستطيعون التذكر ، لهذا يظنون أنهم لا يزالون على علم ويبنون سياساتهم وأساليبهم على أساس هذا الوهم .

على الشخص الذى يرقى من مجموعة إلى أخرى أن يكتسب رؤية جديدة وأن يمحو القديمة حتى يتمكن من أداء مهام وظيفته . وهذا يفسر تردد الكثيرين من العمال فى قبول وظيفة رئيس العمل . إنهم من جهة مشغوفون بطبيعة الحال بأن

يحصلوا على الوظيفة الأكبر بما يصحبها من الدخل والاعتبار . ولكن حتى إذا لم يكافحوا فإنهم يجفلون من المسئولية الجديدة التي تبعث على الخوف، ويخشون بوجه عام — وبخاصة في المصانع الكبيرة ـ الجو الجديد والموقف الاجتماعي الجديد . فالترقية سوف تقلب الصدقات التي بنوها هم وأسرهم في خارج المصنع ، والعلاقة الاجتماعية التي أقاموها مع زملائهم العمال في داخل المصنع . وسوف تجبرهم على تغيير سلوكهم وشريعتهم وأفكارهم الأساسية . ولكن إذا لم يحدث الشخص هذا التغيير إلى الحد الذي عنده ـ إذا صح القول ـ يرتدي جلداً جديداً ويكتسب بالتأكيد أعيناً وآذاناً جديدة فلن يظل طويلا رئيساً للعمال .

والشخص الذي ينتقل من الإدارة المتوسطة إلى أحد مراكز الإدارة العليا مطالب بإحداث مثل هذا الانفصال . بل وربما يكون الانفصال أشد صعوبة لأن الخط الفاصل ليس محدداً بوضوح . فالعامل الذي يصبح ملاحظاً لن يعود زملاؤه العمال السابقون يتقبلونه على أنه واحد منهم ، وهذا قد يجعل التغيير آليا جداً ، وإنا لنعلم من عدد كبير من الملاحظين أنهم أحسوا في أول الأمر بأنهم في وحدة وعزلة ومكشوفون . ولكن كذلك سوف يكون التحول أسرع وأكثر إتقاناً وكمالا . وعلى كل فالشخص الذي يرقى من صفوف الإدارة المتوسطة إلى الإدارة العليا لن يمر في أية « طقوس للتكريس » مماثلة ، فمن الناحية الاجتماعية نجد الفجوة الفاصلة بين مجموعتين أضيق بكثير على الأقل في الظاهر ، منها بين العامل والإدارة المتوسطة ولكنها قد تكون من الناحية الوظيفية أشد وأعمق . ولهذا نلقى في الإدارة العليا كثيرين من يخفقون في الاضطلاع بوظائفهم على الوجه المناسب لأنهم لم يكتسبوا تماماً أبداً وجهة نظر الإدارة العليا ، وهؤلاء أكثر عدداً من الملاحظين الذين يفشلون لسبب مماثل .

وانتفاء الاتصال بين المجموعات الثلاث يجعل من الصعب جداً على كل منها أن تفهم ما تراه المجموعتان الأخريان ، كما يجعل من الصعب عليها كذلك أن تفهم ما تفعلان .

وهذا يزيد إلى حد كبير من حدة الاختلافات والصراعات التى ناقشناها حتى الآن . إنه يجعل من الصعب على الإدارة أن تفهم مثلا ، أن العامل يتحدث عن الأجر على أنه دخل ، وعلى العامل أن يفهم أن الإدارة تتحدث بالضرورة عن الأجر باعتباره وحدة من وحدات الكلفة ، ويجعل من الصعب على الإدارة أن ترى أن العامل لا يستطيع أن يربط بين عمله والمنتج ككل ، وعلى العامل أن يفهم أن الإدارة لا ترى سوى الكل ، ولا تكاد ترى أبدا الأجزاء التى يتكون منها . وهو كذلك يزيد من حدة المشكلات التى تواجه مجموعة الإدارة المتوسطة، وبخاصة ما تلاقيه من صعوبة فى جعل عملها داخلا فى العمل الذى يؤديه المشروع كله . ويفسر إلى حد كبير السبب الذى من أجله تفشل الإدارات العليا حتى فى أن تدرك أن اهتماماتها وسياساتها وقراراتها لا تفهمها الادارة المتوسطة ، والعكس بالعكس. وفى نظر العامل الذى لا يفهم ما تعمل مجموعات الإدارة والسبب فيه ، تصبح القرارات التى تتخذها تعسفية ومنافية للعقل . وبالنسبة إلى الادارة التى لا تفهم العامل ، يصبح سلوكه غير معقول ولا يمكن أن يكون مفهوما . والإدارة المتوسطة وقد حصرت بين هذين الطرفين ، لا تفهم أفعال العامل ولا دوافع الادارة العليا وأسبابها وأفعالها .

هذا النقص فى الفهم والخيال يمتد فيشمل كل مجال القرارات والأفعال ، والاتجاهات والسلوك . إنه ينطبق على سياسات الادارة ووظائفها ، سواء أكانت اقتصادية أم هندسية أم تتعلق بتصميم المصنع أو الأساليب المتبعة أو الموظفين . بل وربما نجد فى صفوف العمال فهمـــا لوظيفة الإدارة ، يزيد على ما نلقاه لدى الإدارة العليا من فهم واحترام للعامل .

وخلال السنوات القلائل الأخيرة أصبحت الصناعة بوجه عام ، والادارة بوجه خاص ، على علم بمشكلة الاتصال ـ وبدون هذا العلم ـ وهو ليس عاماً حتى اليوم بالتأكيد ـ لا يمكن على وجه التحقيق مصارعة المشكلة . ولكن العلم فى ذاته ليس حلا ، كما أن التدابير التى اتخذتها الإدارة حتى الآن لإنشاء الاتصالات،

ليست فعالة بوجه خاص . إنها تتكون بوجه عام من إغراق مجتمع المصنع بالمعلومات . ولكن العامل ليس لديه الاستعداد ولا القدرة على قبول المعلومات التى ترميه بها وفهمها . إن ما يحتاج إليه الأمر ليس المعلومات ، ولكنه أجهزة جديدة للإدراك ، أى أعين وآذان جديدة لكل المجموعات الثلاث .

لذلك يكمن الحل فى مجال الأنظمة وليس فى مجال المعلومات . سوف يتعين على الادارة العليا أن تخلق جهازا « للاستماع » حتى يتسنى لها أن تعلم أية معلومات يريد العامل والادارة المتوسطة ، معرفتها ، وأن تعلم السبب الذى من أجله لا يفهمان ما يعتبر فى نظر الادارة العليا بسيطا وواضحاً . ويتعين تركيب « أعين » مماثلة فى رجل الادارة المتوسطة والعامل . إن الجهود الحالية التى تبذلها الادارة ، تشبه بوجه عام محاولة إنشاء « اتصال » بين صينى وإسبانى بأن يقف كل منهما على طرفى خط التليفون ، فإذا لم يعرف أحدهما لغة الآخر فإن أعظم نظام تليفونى كالا ان يجعل فى إمكانهما الحديث . ولا تكاد الصناعة اليوم تملك التليفون ، وبالتأكيد ليست هناك لغة مشتركة .

الفصل العشرون

الإنسان الشبيه بالبائع الأوتوماتيكي وصدمة الكساد

من الخطأ أن نستخلص من هذه المناقشة للمشكلات فى مجتمع المصنع أن المصنع يفشل تماماً فى توفير المنزلة والوظيفة .

فالواقع أن الوعد بتوفيرهما يتحقق إلى حد بالغ . وحتى أعظم اتصال عرضية بالمصنع الصناعى يبرز ما تشعر به من فخار وتطابق ورضا ، بجموعات من قبيل عمال المسابك وعمال السكك الحديدية والعاملين الذين يتولون المعدات الثقيلة ذات الطابع الآلى إلخ . فمن الناحية الكمية ليس من شك كثير فى أن الجانب الإيجابى فى علاقة العمل الفعلية يربو كثيرا على الجانب السلبى ، على الأقل فى الصناعة الأمريكية .

ليس فى الإمكان تأكيد هذا بقوة . إنه برهان على أن فى استطاعتنا أن نجعل من المشروع مؤسسة تقوم بوظيفتها ، كما يعنى أيضاً أن القوى الطبيعية فى داخل المشروع تضفى الصحة الاجتماعية إلى الحد الذى عنده تتغلب على العقبات .

ولكن الصورة تتغير تماماً عندما نتحول من الناحية الكمية إلى تقويم الاتجاه . والاتجاه هو نحو التقليل من التحقيق ، بدلا منه نحو زيادته .

فحينما يكون فى الإمكان إغراء الفرد فى الموقف الصناعى باتخاذ « اتجاه الإدارة » أى حينما يستطيع النظر إلى عمله ووظيفته كأنهما يشملان المشروع كله . فعندئذ تسود العناصر الايجابية ، وهو ما أظهرته « مسابقة جنرال موتورز » بشكل واضح جدا . ولكن فى حالة عدم وجود أى جهد خاص ، فمن المحتمل أن يتحرك الفرد بفعل العوامل السلبية . فرؤية الجانب الايجابى تتطلب جهداخاصاً ، وتتطلب فوق كل شىء خيالا . ولذا تؤخذ العوامل السلبية على أنها الأمر العادى والحقيقة ، وتحدد الاتجاه والسلوك . فإذا لم يصبح « الاتجاه الادارى » عادياً وتؤيده التجربة

اليومية فمن المحتمل أن تكون الاتجاهات السلبية المؤدية إلى التفكك ، والمشكلات التى لم تحل ، وانعدام الرضا ، هى العوامل المحددة والدينامية .

وميزة العوامل السلبية أنها أوضح للعيان وذات تأثير حاسم ، ويرجع هذا من جهة إلى أن كل تفكيرنا بصدد العلاقات البشرية يفترض أن المشكلة خاصة « بالعامل » وحده ، وأنه لا وجود لمشكلات اجتماعية تتعلق بالجماعات المشتغلة بالأعمال الكتابية والإشراف والتنفيذ . لقد ركزت معظم البحوث التى أجريناها الاهتمام مثلا على العامل العادى . ولكن لعل مركز جماعات أصحاب البنائق « الياقات » البيضاء أقل مدعاة للرضا ، وهى الجماعات الحاسمة بالنسبة إلى النظام الاجتماعى وإلى الجو الاجتماعى بالمشروع الصناعى ، وذلك أن اتجاهاتها وسلوكها تعين الاتجاهات والسلوك فى جميع أرجاء المصنع .

وثانياً ، فالمجال الوحيد الذى نستطيع فيه أن نؤكد بجفاء أن كل شىء سلبى ، هو مجال الاتصالات ، فهذا هو الذى يمنع العوامل الإيجابية من أن تصبح فعالة الأثر . فالخيبة ، وعدم الرضا ، وزوال غشاوة الوهم والمعارضة والشكاوى — هذه وحدها هى التى يجرى الإفصاح عنها ، وبالتالى تكون محسوسة وواعية إن العامل الإيجابى يؤخذ على أنه قضية مسلمة ، وتتطلب صياغته اتصالات فعالة بين المجموعات .

وأخيرا — وهذه حقا النقطة الحاسمة — فجميع الاتجاهات السلبية تقريبا عقبات فى وجه الخيال . فضروب الإشباع الإيجابى نلقاها إلى حد كبير فى أشياء وإنجازات ملموسة ، غير أن العوامل المؤدية إلى التفكك والسلبية تتضمن الأشياء غير الملموسة ، إنها تتضمن بالضبط التجارب التى يحتاج اليها الفرد كى يكون على وعى بتحقيق المنزلة والوظيفة ، وأن يكون قادرا على إدماج عمله فى الكل ، وإدماج الكل فى عمله .

ونمط المبدأ الذى يقوم عليه الإنتاج الكبير ومعقوليته هما من التجريد ، بحيث يتطلب فهمهما أن يكون الفرد على قدر كبير جدا من الخيال ، وبذلك فالمهمة

أعلا مهمة تتعلق بتنظيم الخيال . يجب أن نعمل بنشاط على إقناع عضو المجتمع الصناعى ، سواء أكان عاملا عادياً أم من مجموعة الادارة المتوسطة ، أم مديرا تنفيذياً كبيرا ، وتملقه بل واجباره ، على أن يرى المجتمع الذى يعيش فيه . ولكى يتسنى له هذا يتعين أن توفر له أجهزة جديدة للإدراك ، إذ ما من شىء أشد صعوبة من التغلب على العقبات القائمة فى وجه الخيال . وهذا لا يتم إلا إذا وفرنا للفرد تجربة حقيقية ، هى إما تجربة خارجية فعلية ، وإما تجربة داخلية تتمثل فى رموز وطقوس .

فى هذه المهمة تكمن أعظم صعوبة نلاقيها ، فى القوى التى تحكم اتجاه الادارة والعاملين فى المصنع ، إن الادارة تجثم على ذهنها فكرة عن الطبيعة البشرية تمنعها من رؤية مجتمع المصنع أو فهمه ، أى فكرة الانسان الشبيه بالبائع « الأتوماتيكى » والعامل يمسك بخناقه خوف مشوب بالذعر ، يجعله شديد الريبة ، ذلك هو « صدمة الكساد » . فإذا كانت العقبات العينية فى طريق التحقيق الاجتماعى بالمصنع تعرقل الخيال ، فإن فكرة « الإنسان الشبيه بالبائع الأتوماتيكى » و « صدمة الكساد » تشلان هذا الخيال .

الإنسان الشبيه بالبائع الأتوماتيكى

ليس « الرجل الشبيه بالبائع الأتوماتيكى » من خلق المجتمع الصناعى . إنه ذلك الطفل الضعيف العقل الذى ولده المذهب العقلى فى القرن الثامن عشر ، والذى فيه أصبحت معالم والده صورة هزلية شاحبة اللون .

وطبقاً لهذا المفهوم لا يزيد الإنسان كثيرا على أن يكون آلة . لذلك هل من شىء طبيعى بالنسبة الى المهندس أكثر من أن يطبق عليه مبادىء الهندسة التصاعدية ثم يعيد تشكيله على هيئة عدة آلة ذات غرض وعالية السرعة ؟ والإنسان طبقاً للمفهوم هو أيضاً إنسان آلى يستجيب للحافز النقدى كما هو حالة آلة بيع اللبان ، لذلك هل من شىء طبيعى أكثر من محاولة استخدام حوافز الأجر

الفردى كأساس للتنظيم الاجتماعى وجعل العامل جزءا لا يتجزأ من المشروع ؟ .

بدون المفهوم العلمى الكاذب والباطل تماماً فى الواقع عن الإنسان الشبيه بآلة البيع الأتوماتيكية ، فمن المرجح أن ثورة الإنتاج الكبير ما كانت لتنجح أبدا . لقد كانت بحاجة الى مثل هذا الإغراق الكبير فى تبسيط الأمور ، والى مثل هذا المفهوم الميكانيكى عن الانسان والمجتمع ، كى تقلب المجتمع القديم السابق على قيام الصناعة وتحل محله ، فكلما زاد طابع الثورة الجذرى تعين أن تكون شعاراتها أكثر بساطة وأشد تشويها للمعانى . وكانت ثورة الانتاج الكبير من أهم الثورات الجذرية فى تاريخ الإنسان . ولذلك فنحن مدينون لذلك المفهوم عن «الانسان الشبيه بالبائع الأتوماتيكى» بالإنجازات التى حققتها إلى حد ليس بالقليل ثورة الانتاج الكبير .

ولكن الثمن كان حقاً باهظاً جدا . فعندما تنظر الادارة الى العامل فإنها فى الحقيقة لا تراه ، وانما ترى بدلا منه تلك الصورة الهزلية عن «الإنسان الشبيه بآلة البيع الأتوماتيكية» ، أى إنساناً آلياً شرها ، كسولا وعديم الحيلة ، لا يهتم إلا بالأجر الذى يحصل عليه . وحين ينظر العامل إلى الإدارة يرى أيضاً ما حتم عليه مفهوم «الإنسان الشبيه بالبائع الأتوماتيكى» أن يراه ، أى طفيليا سمينا يرتدى سراويل مذيلة ومخططة ، ويقص كوبونات الأسهم . هذه الصور الكاريكاتورية تشكل السياسات المادية لكلتا الجماعتين .

وهنا أيضاً لا فارق بين الرأسمالية والاشتراكية أو الشيوعية . أجل ، إن روسيا السوفيتية هى البلد الذى أصبح فيه ذلك المفهوم عقيدة يقينية رسمية ، ولسبب طيب إذ كان ماركس ، وقد ورث المفهوم عن ريكاردو ، هو الذى عممه ولكن الاعتقاد فى المفهوم يكاد يكون عاماً كذلك فى الغرب ، وإن كان الكثيرون يتعلقون به بطريقة شبه شعورية . لكن فى الغرب والشرق ، وفى الشيوعية أو فى مجتمع المشروع الحر ، يجب التغلب عليه اذا أريد للفرد أن يحظى بالمنزلة والوظيفة .

صـــدمة الكساد

ولا تقل عن ذلك قدرة فى كونها عاملا مؤديا إلى التفكك ، « صدمة الكساد » التى يعانى منها العمال فى جميع أنحاء العالم الغربى ، نتيجة التجربة التى مرت بهم فى الثلاثينيات من القرن الحالى .

فالكساد بما صحبه من بطالة مزمنة ، جعل الناس على بينة من حقيقة مركزية فى المجتمع الصناعى ، هى أن الفعالية الاجتماعية ، والموطنية ، وحتى احترام الذات فى الواقع ، كلها تعتمد على الحصول على عمل ؛ إذ بدونه لا يمكن فى المجتمع الصناعى أن يكون الإنسان ذا أثر فعال من الناحية الاجتماعية ، لأنه يحرم من المواطنية ، والمركز الاجتماعى ، واحترام زملائه ، إن لم يكن احترام أسرته له ، وأخيراً من احترامه لنفسه ، وما من عون اقتصادى يمكن أن يعوض الدمار الاجتماعى الذى تحدثه البطالة المزمنة فى مجتمع صناعى .

لايهم كثيراً جداً عدد المتعطلين بالفعل ، ولكن المهم ما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم « عاطلين » أم لا ، قد تكون لدينا بطالة كبيرة نوعا من الناحية العددية ، ومع هذا لا يكون لدينا من الناحية السيكولوجية بطالة أيا كانت ؛ فالعاطلون متأكدون بصورة معقولة أن تعطلهم ليس إلا ورطة مؤقتة ، أى فترة تراخ بين نشاط الأعمال ، وهذا ماحدث فعلا فى الانتقال من الحرب إلى السلم فى ١٩٤٥ - ٤٦ حين وصلت البطالة خلال أشهر قلائل إلى نسب عالية جداً فى بعض أرجاء البلاد ، ومن جهة أخرى قد تكون هناك بطالة يسيرة ، ومع هذا نعانى من « سيكولوجية الكساد » إذا أحس العاطلون أنه لا يحتمل حصولهم على عمل فى وقت قريب أو أن يحصلوا عليه أبداً ، فى وسعنا من الناحية الاجتماعية أن نحتمل حتى البطالة البالغة القدر ، إذا كان فى إمكان الفرد والعمال بوجه عام التنبؤ بالمدة التى سوف تستمر فيها ، ولما كان الأثر الناجم من البطالة اجتماعياً وسيكولوجياً ، لهذا فعدم التأكد ، وعدم إمكانية التنبؤ ، هما بالضبط اللذان يجعلانها شيئاً لا يمكن أن يحتمل .

وحطم الكساد أيضاً الاعتقاد بأن الوصول إلى عمل تتحكم فيه قوى عاقلة. وحطم — أوعلى الأقل قوض — الاعتقاد فى معقولية نظامنا الاقتصادى كلية، أصبح ينظر إلى القوى التى تعين حياة العامل ومعاشه كأنها شياطين، لا سلطان له عليها، ولا لأحد سلطان عاقل عليها، لا يمكن التنبؤ بها، وهى قابعة إلى الأبد على استعداد للانقضاض والتدمير، إن العامل يستشعر نفس الخوف من القوى الاقتصادية الذى كان يساور أسلافه البدائيين من ناحية القوى الطبيعية غير المنظورة، هذا الخوف أدعوه «صدمة الكساد».

و«صدمة الكساد» ليست مقصورة بالتأكيد على العمال الذين تعطلوا بالفعل فى فترة ما خلال الكساد — وكانوا عموماً أقلية، فالعامل الذى كان يستخدم طول الوقت الممتد من عام ١٩٢٩ إلى عام ١٩٣٩، والذى يفقد عمله يوماواحداً، ولم يكن فعلافى خطر من الفصل، كان يعانى من الناحيتين الاجتماعية والسيكولوجية مثل ماعاناه المتعطل، بل وربما أكثر منه.

فالخوف من الفصل عندمايحين موعد تناول الأجر التالى أحدث من الخسارة مثلما أحدثته البطالة الحقيقية، ولا يمكن أن يكون سوى عدد قليل جداً من العمال لم يعيشوا خلال هذه السنوات العشر وقد تملكهم هـذا الخوف بصفة مستمرة، ولم يقتصر الخوف على الرجال الذين كانوا فى سن العمل خلال الكساد، بل وكان وقعه أشد على الذين نشأوا أطفالا فى أسرة تعيش فى ظل التهديد بالبطالة والخوف منها، وبهذاسوف يعيش شعبنا العامل لمدى جيل قادم تحت تأثير هذه التجربة.

إن القلق – وهو قلق غير اقتصادى ولكنه سيكولوجى – يسرى فى الموقف الصناعى بأسره، إنه يخلق الخوف، ولما كان خوفا من المجهول، ومن شىء لايمكن التنبؤ به، فإنه يؤدى إلى البحث عن كباش فداء ومذنبين، فصدمة الكساد تجعل العامل شديد الارتياب فى أى شىء جديد، وتجعله جباناً، كما تؤدى به أيضاً إلى الشعور بأن عمله لاجدوى منه. سوف يفقد وظيفته على أى حال، فلماذا إذن

يحاول أن يجعلها ذات معنى ؟ .

بهذا فالتغلب على « صدمة الكساد » مهمة كبرى ، وإذا لم تسترجع إيمان العامل فى معقولية القوى التى تسيطر على وظيفته وفى إمكانية التنبؤ بها، فلا يمكن أن نتوقع من أية سياسات فى المشروع أن تكون ذات أثر فعال .

وتدل الشواهد المتوافرة لدينا على أن المشروع الصناعى بوجه عام يحقق الحد الأدنى من متطلبات المنزلة والوظيفة ، ومع ذلك ، تدل هذه الشواهد أيضاً على أن العوامل الحاسمة والدينامية ليست هى مصادر الإشباع والتحقيق ولكنها العقبات ، وبعبارة أخرى أن الاتجاه فى الصناعة الأمريكية هو نحو نقطة الذوبان الاجتماعية . لم يفت الوقت كى نعكس سير هذا الاتجاه ؛ إذ ما من مجال آخر يمكن أن نأمل فيه تحقيق مثل هذا القدر الكبير بمثل هذه السرعة ، إن القوى الأساسية - أى المتطلبات الموضوعية للمجتمع ، والمتطلبات الموضوعية للمشروع ، وحاجات الفرد ومتطلباته الاجتماعية - هذه جميعاً تعمل فى اتجاه جعل المشروع الصناعى مؤسسة تقوم بوظيفتها . ولكن ليس لدينا بالتأكيد الوقت الكثير لأداء المهمة — ربما يكون السنوات الخمس عشرة القادمة ، ولا يكاد يتجاوز خمساً وعشرين سنة أخرى .

القسم الخامس

مشكلات النظام الصناعى : وظيفة الإدارة

الفصل الحادى والعشرون

الوظيفة المثلثة للإدارة

الإدارة كما برزت خلال الجيل الماضى هى الجماعة الجديدة الحاكمة فى مجتمعنا ، وبسبب كون المشروع كبيراً بالضرورة ، لهذا لحقى الإدارة فى مشروع متوسط الحجم ، تسيطر على تركيز للمواد أعظم مما كان متاحا « للأمير التاجر » فى المجتمع السابق على قيام الصناعة ، والقرارات التى تتخذها الإدارة تؤثر فى حياة ومعاش عدد كبير من المواطنين ، ثم جميع المواطنين فى النهاية ، وسياساتها ومبادئها تعين إلى حد كبير طابع مجتمعنا .

والتنظيم السليم للإدارة هو مهمة المشروع - ومهمته الأولى ، ولكن وظيفة الإدارة ، والعقبات القائمة فى وجه الاضطلاع بهــذه الوظيفة على نحو سليم ، والتنظيم اللازم لتمكين المشروع من خلق إدارة تنهض بوظيفتها — هذه كلها أكثر من أن تكون مشكلات فنية لاتهم سوى الهيئة التنفيذية بالمشروع ، فقدرة الإدارة على أداء وظيفتها تعين إلى حد كبير مدى نجاح المشروع فى النهوض بمسئوليته الاقتصادية كأمين على جزء من موارد المجتمع الإنتاجية ، كما تحدد أيضاً مدى نجاحه فى القيام بوظائفه المتعلقة بالحكم ووظيفته الاجتماعية ، إن بنيان الإدارة وتنظيمها هما موضع الاهتمام الحقيقى والمباشر من جانب المواطن .

وبوصف الإدارة جهازاً من أجهزة المشروع ، فلا يمكن أن تكون مسئولة إلا أمامه وعنه — وليس أمام سواه أو عن شىء آخر ، إن السؤال عمن يكون المشروع مسئولا أمامه ، سؤال مهم فى الواقع ، وهذه المسألة زادت حدة كثيراً بسبب انفصال الملكية عن السيطرة ، ذلك الانفصال الذى يفصل سلطة المشروع وسلطانه عما للملكية الخاصة الفردية من حق قانونى ، ولكن السؤال عمن يكون المشروع مسئولا أمامه ، سؤال الإجابة عنه بسيطة ، فالإدارة جهاز من أجهزة

المشروع ، وجوهر أى جهاز تعبر عنه الوظيفة التى يقوم بها للهيئة التى يخدمها ، والإدارة باعتبارها الجهاز الذى يتولى الحكم ، يجب أن تكون مسئولة عن بقاء المشروع ورخائه .

وهذا يتضمن من الناحية المادية ثلاث مسئوليات كبرى تشكل فيما بينها وظيفة الإدارة العليا :

١ ـ المسئولية عن بقاء المشروع فى الاقتصاد ، أى عن ربحيته ، وسوقه ومنتجه .

٢ ـ المسئولية عن تنظيم موارد المشروع البشرية واستخدامها بكفاية .

٣ ـ المسئولية عن الخلافة المناسبة والمنظمة للإدارة العليا نفسها .

وجميع هذه المسئوليات الثلاث تنطوى على وضع القرارات بدلا من تنفيذها، فوظيفة الإدارة وظيفة قوامها اتخاذالقرارات ، إنها لاتفعل شيئاً ولكنها تقرر ماينبغى عمله ، وحتى مهمة التأكد من أن العمل يجرى أداؤه ـ إذا شئنا شرح التعريف الشائع لوظيفة الإدارة ـ ليست مهمة الإدارة العليا تماما .

وتكاد المسئوليتان الأولى والثالثة أن تنصبا على المشكلات التى سوف يواجهها المشروع لدى خمس أو عشر سنوات قادمة ، كما تهتم بها ثانية المسئوليات الثلاث إلى حد كبير ، وبهذا تنحصر مهمة الإدارة إلى حد كبير فى ربط المستقبل بالحاضر ، إنها تعنى بما سوف يحدث بدلا من أن تهتم بما هو حادث ، وخل عنك ما حدث ، إنها ليست مهمة وضع سياسة فحسب ، ولكنها مشكلة تخطيط أيضاً .

ما مهمتنا

ومسئولية الإدارة الأولى أن تقرر أية عوامل واتجاهات اقتصادية يحتمل أن تؤثر فى رفاهية الشركة فى المستقبل ، يجب أن تتأكد الإدارة أنه فى مدى خمس أو عشر سنوات قادمة ستكون موارد المشروع إنتاجية من الناحية الاقتصادية

على الأقل، بمثل إنتاجيتها اليوم . فعليها أن تتخذ القرارات اليوم بصدد المشكلات التى سوف تواجه المشروع فى الغد ، وربما يمكن التعبير عن هذه الوظيفة على أفضل وجه بأن نقول إن مسئولية الإدارة هى أن تقرر أى عمل يمارسه المشروع حقيقة .

قد يبدو هذا عقيما ؛ اذ من المؤكد أن اكتشاف نوع العمل الذى تمارسه شركة مالا يحتاج الى هراء وتحليل ،بل أليس هذا فى معظم الحالات مبينا فى اسم الشركة ؟ الواقع أن القرار الخاص بالعمل الذى يمارسه المشروع فى الحقيقة — أى القرار المتعلق بمنتجه وبسوقه ونظرته — أبعد من أن يكون واضحا ، ويتطلب تحليلا دقيقا وعسيرا من مرتبة عالية جداً ، كما يتضمن معنى اتخاذ قرار صعب جدا بشأن العمل الذى ينبغى أن تهدف الشركة إلى القيام به ، هذه الأسئلة لم تستطع الإجابة عنها حتى الآن سوى قلة من الإدارات .

فقد يبدو واضحا مثلا أن عمل السكة الحديدية هو توفير النقل ، ولكن سكة حديدية معينة — إذا شئنا ضرب مثال فعلى — وجدت أن عملها الحقيقى كان تنمية الإقليم الذى تخدمه بدلا من نقل البضائع والناس ، ونتيجة لهذا قررت الإدارة أن تنمية ما بالإقليم من موارد وتسهيلات كان عمل الشركة الصحيح ، وأن أى شىء يسهم فى النمو الاقتصادى بالاقليم ، حتى بما فى ذلك من تنمية أشكال النقل الأخرى مثل الخدمات الجوية والطرق المائية والنقل البرى ، تسهم مباشرة فى الأداء الاقتصادى من جانب السكك الحديدية وفى تحقيق ربحيتها .

وثمة مثال آخر عن صعوبة القرار الذى يتخذ ، تقدمه شركتان كبيرتان للسيارات . فإذا واجهتهما سوق للسيارات أصبحت سوقا لاستبدال السيارات بغيرها تماماً ، وهو الموقف الذى نشأ فى هذا البلد ابتداء من عام ١٩٢٩ ، سألت كل إدارة نفسها عما يكون عملها فى الحقيقة ، وقررت إدارة إحدى الشركتين أن

عملها ينحصر فى تسويق وخدمة سلع استهلاكية معمرة ، أى قررت أن المعدات الإنتاجية التى تمثل الشطر الأكبر من الاستثمار الرأسمالى بالشركة ليست سوى شىء ملحق بأصل من أصولها غير العينية ، ذلك هو تنظيم المبيعات فيها ، وقررت الشركة الأخرى أن عملها الأكبر هو إنتاج القوة المحركة ، أى رأت الأصل الرئيسى يتمثل فى مهندسيها وموظفى الإنتاج فيها ، وطبقا لهذا قررت إحدى الشركتين أن تتوسع عن طريق القيام بتوزيع سلع خلاف السيارات ، تنتجها شركات أخرى ، فى حين توسعت الشركة الأخرى بأن أضافت إلى خط الانتاج فيها عمل سيارات نقل البضائع ، والجرارات ، والقاطرات ، ومحركات الديزل ومحركات الطائرات الخ .

وتضمن القرار أيضاً تغييراً فى الإدارة فى كل شركة ، ففى الشركة الأولى اعتبر مديرو المبيعات المرشحين المنطقيين للوظائف العليا ، وراحت الشركة تجند بصورة بالغة من لهم خبرة فى نظام البيع عن طريق البريد ومبيعات التجزئة ، وأنشأت الشركة الاخرى هيئة عليا للإدارة من المهندسين والخبراء فى المعادن وعلماء الطبيعة من رجال البحوث .

وثمة مثال آخر : هناك شركة كبيرة نوعا كانت قد خلقت لنفسها سوقا فى الأدوية المسجلة باسمها ، فلما راحت تحلل عملها وجدت أنها لم تكن تمارس فى الحقيقة عملها فى هذا المجال ، وإنما وجدت أن سلعتها القابلة للبيع هى قدرتها على تنمية مشروعات صغيرة وغير ناجحة تنتج سلعاً من علامات ماركات معينة للاستهلاك الشعبى لم يكن منتجها هو الأدوية التى تملك امتياز صنعها ولا العقاقير الطبية ، وإنما كان أصلا الترويج ، كان سوقها سوق رأس المال بدلا من سوق المستهلك ، وهذا انطوى على تغيير فى الاتجاه الذى سار فيه توسع الشركة أصبح عملها الأكبر الاستحواذ على الشركات الصغيرة التى لم تحقق نجاحا وهى شركات تعمل فى ميادين متنوعة مثل العقاقير والروائح وأدوات التنظيف المنزلية ، بل

وحتى إخراج الطبعات الثانية من الكتب ، هذه المشروعات توقف على أقدامها ثم يعاد بيعها ثانية .

على هذا الأساس وحده الذى يقوم عليه مثل هذا التحليل للعمل الصحيح الذى يقوم به المشروع ، يمكن أن نقرر وظيفة الإدارة وأهدافها ، فإذا لم تعرف الإدارة أولا العمل الذى يزاوله المشروع ، فلن تعرف حتى ذلك الذى تتولى إدارته فعلا .

وتحليل طبيعة عملها هو وحده الذى يستطيع أن يعزل العوامل الاقتصادية التى يحتمل أن تؤثر فى مستقبل المشروع ، انه وحده هو الذى يجعل فى مستطاع الإدارة أن تستعد للمستقبل وأن تتخذ القرارات الصحيحة ؛ إذ يبين أية تطورات يمكن التغاضى عنها وإن كانت مهمة فى الظاهر ، وأية اتجاهات يتعين مراقبتها بعناية ، وهى اتجاهات ربما لا تكاد تكون ظاهرة للعيان بعد ، وهذا التحليل يجعل فى الامكان اتخاذ القرار بصدد ما يجب أن يترتب على تطور جديد من رد فعل ، هل هو خطر أم نعمة ؟ هل يمكن استخدامه لجعل المشروع أقوى ، وكيف يتم هذا ؟ هل يرغم المشروع على أن يغير من طبيعته وعمله ؟ .

والقرار بصدد العمل الذى يزاوله المشروع يتضمن أيضاً قرارات بشأن ما يتعين عمله إزاء التطورات فى السياسة الاقتصادية والاجتماعية ، والتى يحتمل أن تؤثر فى الأداء الاقتصادى للمشروع وفى رخائه فى المستقبل ، ليس من واجب الادارة أن تتنبأ بأمثال هذه التطورات فحسب ، بل ومن واجبها أيضاً أن تشجع الاتجاهات التى يحتمل أن تدعم رخاء المشروع ، وأن تتخذ الاجراءات التى تحول دون نشوء الاتجاهات التى يحتمل أن تضعفه ، إن معظم الادارات اليوم تهرب من هذه المسئولية كلية ، غير أنه لا يكفى الاحتجاج على السياسة العامة ، ووصم جميع الدعاة الى التنظيم والتقييد بأنهم « مخربون » ؛ إذ فى كل حالة بمفردها نشأ تنظيم النشاط الاقتصادى وتقييده من قبل السلطات العامة ، نتيجة إخفاق الإدارة فى أن تبتدع بنفسها سياسات وأساليب يمكن تطبيقها . فالخطأ الأساسى يتمثل فى

إخفاق الادارة فى أن تدرك أن رد الفعل من جانب الرأى العام ازاء قراراتها المتعلقة بنشاط المشروع هو جزء من عمله ، شأنه شأن الأسواق الجديدة أو المنتجات الجديدة .

إنه لجزء حيوى بالتأكيد من وظيفة الادارة اليوم فى هذا البلد ، أن تعمل على خلق سوق لرأس المـــال توجه مدخرات الطبقة الوسطى نحو الاستثمار الانتاجى ، إذ ليس فى وسع نظامنا للإنتاج الكبير والاستهلاك الكبير ، أن يقتصر على العمل بسوق رأس مال قوامها « تجارة النقل » وهو الذى لا يزال طابعه .

فمسئولية كل إدارة بمشروع كبير أن تعمل على ابتداع سياسات لمساعدة المشروع الصغير — وبخاصة المشروع الحديث العهد الآخذ فى النمو — وابتداع قانون عملى للسلوك يحكم العلاقات بين المشروع الكبير وشركائه الصغار من قبيل الموردين والباعة الخ ، وإلا فسوف يخضع حتما وبصورة متزايدة لقيود شديدة وتأديبية بدرجة أكبر .

ومن وظيفة الادارة أن تضع السياسات الخاصة بتعيين موقع المصنع وتوزيع العمل والطلبات بين المصانع الكثيرة التابعة لشركة واحدة — وهو مالا يمكن عمله إلا عن طريق التعاون الوثيق مع السلطات المحلية ومع النقابة ، ومن وظيفتها ابتداع سياسات للمحافظة على الموارد — وبخاصة الماء — وللمحافظة على نظافة الهواء والماء ، هذا ، وإن كل مشكلة من المشكلات التى نوقشت فى هذا الكتاب سواء تعلقت بتوفير الأمن للعامل ، أو بالعلاقات النقابية ، أو حكومة مجتمع المصنع ، أو تنظيم الادارة أو تنظيم خلافتها — نقول إن كلا من هذه المشكلات يؤدى حتما فشل الادارة فى علاجها ، إلى التنظيم الذى تفرضه السلطات العامة ، وهو تنظيم لن يكون قائما إلا على التقييد والتأديب .

والادارة التى ترفض قبول الواجب الذى يفرض عليها أن تتوقع الضغوط العامة فى الغد ، والتى تفشل فى استباقها عن طريق العمل الايجابى ، إدارة ترفض

تولى وظيفتها وترتكب جريمة خيانة مسئوليتها عن الأداء الاقتصادى للشروع .

وأخيراً فالقرار المتعلق بالعمل الذى يمارسه المشروع يتضمن ابتكار مقاييس لقياس أداء المشروع وقياس القيود السليمة التى تحكم هذا الأداء .

إن تصميم القيود السليمة من الأهمية بالنسبة إلى رفاهية المشروع بحيث يحسن اعتباره مسئولية كبرى فى حد ذاتها من مسئوليات الادارة ، فالمشروع الصناعى من الكبر والتعقيد ، كما تحدث أشياء كثيرة فى نفس الوقت الواحد فى أماكن مختلفة كثيرة بحيث يستحيل على الادارة أن تعتمد على السماع مثلما يستحيل على الطيار أن يقود قاذفة نفاثة ذات أربعة محركات معتمداً على يديه ، الا أن الطيار الذى يطير بدون أجهزة قيادة سليمة لا يعرض للخطر إلا عدداً صغيراً من « طاقم » الطائرة . أما المشروع الذى يعمل بدون قيود سليمة فيعرض آلاف الناس للخطر بصورة مباشرة ، ويعرض للخطر الاقتصاد بأسره بشكل غير مباشر .

ليس لدينا فعلا حتى الآن أية مقاييس أو قيود فى المشروع ، فالادارات مضطرة إلى العمل عن طريق السماع إن لم تعتمد على الشك ، إن كل مالدينا بوجه عام مقاييس للموقف المالى . ليس لدينا سوى أشد الأدوات بدائية لقياس الكفاية والانتاجية ، وقياس المرتبـــة والنجاح فى السوق أو استغلال فى الموارد البشرية الخ . بل ولا نملك مقياسا للربحية يمكن استخدامه ، فالمحاسبة ـ بغض النظر عن خلطها بين التكاليف الجارية والتكاليف المستقبلة ، وعن دعواها التقليدية بأن قيمة النقود ثابتة ـ هى بحكم تعريفها تركز اهتمامها على الماضى بدلا من المستقبل ، ولذلك فابتداع مقاييس وقيود يمكن الاطمئنان إليها ، هو من أكبر المهام التى تواجه الادارة .

وهذه مهمة فنية إلى حد كبير ، فيجب أن يكون القياس مما يدعو إلى الاطمئنان إليه ، أو على الأقل يجب أن يكون ماينطوى عليه من هامش الخطأ معروفا ، ويجب أن يكون رد الفعل من جانبه سريعاً ، على خلاف معظم المقاييس

التى تملكها اليوم والتى لاتسجل التغيير إلا بعد وقوعه بأشهر أو سنوات ، ويجب أن يتطلب أيضاً طاقة يسيرة جداً . إن تعريف كلمة « رقابة » هو « توجيه جماهير كبيرة وقوى كبيرة ببذل القليل من المجهود وإنفاق القليل من الطاقة » ، فالنظام الذى يتطلب ثلاثة رجال لمراجعة مايعمله رجل واحد ، ليس برقابة ولكنه خنق منتظم ، إلا أنه فى الكثير جداً من مشروعاتنا نجد أن تلالا من الاستمارات وأساليب المراجعة المثلثة ، تؤخذ خطأ على أنها قيود .

وفوق كل شىء يجب أن تقيس المقاييس والقيود وتوجه ماهو ذو صلة بالموضوع وهام ، وأن تغفل ماليس له أهمية ، فكلما أحسنت المقاييس والقيود أداء وظيفتها ، قل عددها .

فالنظام الذى يحاول مراقبة كل شىء يأخذ فى التضخم بحيث لايمكن احتماله ، كما أنه لن يراقب شيئاً ، فإذاكان عدد العلامات على اللوحة يصل إلى المئات أو الآلاف ، فسوف يكون الطيار أسوأ حالا مما لو قاد طيارته بدون جهاز لتوجيهها ؛ إذ لن يتمكن من مراقبتها جميعاً ، ولن يعرف مايراقبه منها ومايهمله ، ولكنه تعلم أن يعتمد على الإشارات وألا يستخدم فكره ، وكذلك لن تتمكن الإدارة التى تطغى عليها « الحقائق » من توجيه الاهتمام إلى أى منها ، وفى الوقت نفسه لن تجرؤ على استخدام الإدراك السليم والفكر ، سوف تختار « حقيقة » واحدة وتجعل منها الأساس الوحيد الذى تبنى عليه قرارها ، لذلك يتطلب إعداد القيود السليمة فوق كل شىء ، اتخاذ قرار بشأن العمل الذى يزاوله المشروع ، وبدونه لن تستطيع جميع القيود فى العالم أن تحكم الرقابة بأكثر مما يستطيع وجه الساعة أن يدل على الوقت دون أن تتحرك عقاربها .

موارد المشروع البشرية

وتتمثل الوظيفة الثانية للإدارة فى تنظيم موارد المشروع البشرية واستخدامها بكفاية ، فالذى ينتج فى المشروع الصناعى ليس الأفراد ، ولكنه تنظيم بشرى .

وعملية جعل التنظيم البشرى منتجاً والمحافظة على ذلك ، تتضمن المسئولية عن

أكفأ تصميم لعمل الفرد ، وإدماج الشخص فى عمل مشترك تقوم به مجموعة ، وترتيب المجموعات الصغيرة بحيث يتكون منها كل واحد منتج ، وهى تشمل تنظيم القائمين بالإشراف والإدارة المتوسطة ممن هم فى التحليل الأخير ، لب الهيئة التى ندعوها المشروع ، وأخيراً تتضمن المسئولية عن تنظيم الإدارة العليا نفسها تنظيما يتصف بالكفاية ومنتجاً ، وهذا فى الحقيقة يحتل المكان الأول إذ ما من تنظيم يمكن أن يكون أكثر كفاية من الإدارة العليا فيه ، فالتنظيم الخاطىء فى القمة يعنى حتما الاحتكاك والاستياء وانعدام الكفاية وعدم الإنتاجية ، وهى مظاهر تصيب الجميع حتى العامل الأقل شأنا الذى يدفع عربة اليد أمامه . هذا ، وإن فى تنظيم الإدارة العليا أوسع المجال للتحسين فى العادة .

فى معظم الأنظمة نجد التنظيم ذا بعدين .فنى الجيش ، والكنيسة أو الدولة مثلا ، يتعين تحقيق التكامل بين الفرد والمجموعة ليتكون منهما نظام ، ولكن التنظيم فى المشروع ذو أبعاد ثلاثة ؛ إذ يتعين إدماج الفرد والمجموعة والمعدات المادية لتكوين كل واحد .

وتنظيم الموارد البشرية وظيفة تتعلق بالضرورة بالإدارة العليا ، فلا يمكن أن تكون السياسات والأساليب والاتجاهات فعالة الأثر فى الصفوف الدنيا إلا إذا كانت موضع التطبيق فى القمة ، إن الكثير من الادارات العليا التى لا تدرى تماما مسئوليتها عن تنظيم الموارد البشرية — بما فيها الادارات التى لم تدرك بعد أن هناك شيئاً يقال له الموارد البشرية — نقول إنه برغم ذلك فهذه الادارات تعين طابع التنظيم الذى تتولاه وبصورة كاملة كما لو كانت لها سياسة واعية وواضحة ، فكما أن أى فلاح يحافظ على التربة أو ينهكها سواء عرف هذا أو لم يعرفه ، كذلك تبنى كل إدارة الموارد البشرية أو تقوضها .

والمسئولية عن الموارد البشرية تتخطى حد كل الأقسام وكل الوظائف وتشمل المشروع بجملته ، ولا يستطيع أن يضطلع بها نفس الجهاز الذى يقرر العمل الذى تمارسه الشركة ، فكما أن القرار الاقتصادى يعينه بصورة جزئية

نوع التنظيم البشرى الذى فى خدمة المشروع ، كذلك نوع التنظيم البشرى الذى يتطلبه المشروع ، تعينه إلى حـــد كبير طبيعة النشاط الاقتصادى الذى يمارسه المشروع . وتشكيل شخصية المشروع بحيث تتفق مع حاجاته الاقتصادية الموضوعية ، وتكييف قراراته الاقتصادية بحيث تتلاءم مع طابعه وطابع تنظيمه ، هما بالتالى وبالضرورة من عمل الإدارة العليا .

مشـــكلة الخلافة

وتتمثل الوظيفة الثالثة الكبرى للإدارة فى توفير إدارة تقوم بمهامها ، وهذا معناه أن تستعد لتوفير الإدارة التى تخلفها . فالإدارة فى أساسها تعمل على مواصلة البقاء ، شأنها شأن جميع الهيئات الإدارية . وإدارة الغـــد هى التى سوف تقرر ما إذا كان المشروع سينجح بعد عشر سنوات ، وما إذا كان حقاً سيظل على قيد البقاء ، فلا تستطيع حتى أقدر الإدارات التنبؤ بالمستقبل ، وحتى أفضل القرارات التى تتخذ اليوم بصدد المستقبل هى بالضرورة تكهنات . ولكن إدارة اليوم تستطيع على الأقل التأكد من أنه سوف يتوافر لقرارات الغد الرجال المؤهلون تماماً ، والمدربون تماماً ، والذين اختبروا تماماً ، خلال الأداء الفعلى .

كل نظام يعتمد فى بقائه على مبدأ واضح للخلافة المنظمة . فلا بد للنظام فى أى وقت من أن تكون له حكومة هى موضع الاعتراف التام بأنها المالك الشرعى للسلطة ، وأنها قادرة على ممارسة هذه السلطة . فإذا لم تكن هناك منظمة فمن المحتمل أن يولد أى تغيير فى هيئة الحكومة انتفاضات واضطرابات قد تهدد حياة النظام نفسها . واعتلاء حكومة جديدة الحكم دون أن تتوافر لها السلطات المناسبة ، حتى ولو وليته بصورة مشروعة وبطريقة منظمة ، يحتمل أن يسفر عن نتائج مشابهة .

إن الضعف القاتل الذى تعانى منه الدكتاتورية يتمثل فى عدم وجود خليفة شرعى للدكتاتور . فقد تحطمت كل دكتاتورية فى التاريخ بعد موت الدكتاتور ، بسبب الحرب الأهلية أى المنازعات التى تنشب بين المطالبين بمركزه الشاغر ،

وبسبب فساد الجهاز السياسى ، لأن سلطة الدكتاتور لا تستند إلا إلى قوته الشخصية والولاء له ، وكلاهما لايمكن نقله . كذلك لايمكن لأى دكتاتور أن يسمح أن يعترف بأن شخصاً واحداً هو خليفته ، ولو سمح بوجود أية قوة على الإطلاق ، فلا بد أن يكون هناك على الأقل ستة ممن يمكن أن يخلفوه لمنع أى إنسان من قلب الدكتاتورية .

ربما تكون مشكلة الخلافة أقدم مشكلات الحكم . إن كل شكل معروف من أشكال التنظيم الاجتماعى نلق جذوره ، فى التحليل الأخير ، متأصلة فى محاولة حل مشكلة الخلافة . فنى الحل القديم عند القبيلة البدائية نجد الخلافة وفقاً لسلطات الزعيم السحرية تنقل بفعل الآلهة أو بنقل الخواص السحرية التى أضفت على الزعيم سلطانه وحكمته ، وما قصة يعقوب وإسحاق إلا مثال واحد من أمثلة كثيرة توضح هذا المبدأ . ومنذ ذلك الحين جرت محاولات مماثلة كثيرة ، ولكن القليل جداً منها كان أوفر حظاً من النجاح .

إن الاستقرار التاريخى العظيم الذى اتصف به مبدأ الملكية الوراثية راجع بالضبط إلى نجاحه فى حل هذه المشكلة . ولكن حتى الملكية الوراثية يحيط بها الخطر ، إما لأنه قد لا يكون هناك وريث وإما قد يكون طفلا ، وأحيانا لم يكن قد ولد بعد ، أو يكون ضعيف العقل أو كسيحاً . فإذا حدث هذا فلن تملك الحكومة ولو كانت شرعية ، السلطة للاضطلاع بوظائفها .

الواقع أن الحل الوحيد الناجح حقاً حتى الآن هو الحل الذى ينص عليه الدستور الأمريكى وبمقتضاه هناك دائما خليفة شرعى للرئاسة ، يمكن أن نتوقع منه فى جميع الحالات فعلا أن يكون قادراً من الناحيتين الجثمانية والعقلية ، على تولى الوظيفة ، ويملك فى يديه على الفور السلطات الكاملة التى يحتفظ بها الدستور للرياسة ، ولكن حتى هذا الحل ليس كاملا . إنه يتطلب من الرجل الثانى فى الحكومة ، أى نائب الرئيس ، أن يقف جانباً وينتظر ، وهذا فى الواقع ماجعل المنصب غير ذى أهمية وجعل صاحبه شخصاً لايعتد به .

وليس فى وسع أى نظام أن يعتمد فى بقائه على وجود مورد من العبقريات ، فيجب أن ينظم كل نظام بحيث يمكن أن يديره رجال لا يملكون مايزيد كثيراً على المقدرة العادية — على الأقل فى الأوقات العادية . ولكن فى الوقت نفسه لايستطيع أى نظام أن يترك صفة زعامته للحظ . عليه أن يحاول اختيار أفضل من يتوافر لديه من الرجال للخلافة ، وأن يدربهم ويختبرهم .

ومشكلة مؤهل الخلف واختياره وتدريبه واختباره ، قديمة قدم مشكلة الخلافة الشرعية وبنفس صعوبتها تماماً ، وبرغم أنها شغلت بعض ذوى أفضل العقول فى العالم ، إلا أنها نادراً ماحلت ، فإذاكانت القوة الكبيرة التى يتميز بها النظام السياسى الأمريكى تكمن فى أنه يهيء دائماً حكومة شرعية ذات سلطات كاملة ، فإن من أعظم عناصر ضعفه عدم وجود نظام معقول لاختيار المرشحين للنصب الرئيسى وتدريبهم واختبارهم ، وحتى نظام الوزارة البريطانية — وهو أفضل مدرسة لتدريب القادة وأحسن ساحة لاختبارهم ، ليس كاملا ، فالاختبار المثلث لكسب أصوات الناخبين فى البلاد ، والزعامة البرلمانية فى مجلس العموم ، والمقدرة الإدارية فى منصب وزارى كبير ، هذا الاختبار وإن كان هائلا لايختبر حقيقة القدرة على تولى المنصب الأعلى أى رياسة الوزارة ، وخاصة فى أوقات الأزمات .

ويواجه المشروع صعاباً معينة فى اختيار المرشحين لمراكز الإدارة العليا وتدريبهم واختبارهم ، فى كل مؤسسة أخرى نجد اختيار القادة وتدريبهم واختبارهم إما أن يتم فى الداخل ولا يتطلب نصوصاً خاصة وهيئة خاصة مسئولة عن ذلك ، وإما أن يكون مسئولية جهاز خاص خارج الهيئة الحاكمة نفسها ويتجاوزها مثل مجلس شيوخ الجماعة أو هيئة الممتحنين أو كبار الكهنة ، لكن إيجاد القادة ليس آلياً فى المشروع ، بل على العكس يميل بنيانه إلى منع تكوين قادة دربوا واختبروا بطريقة صحيحة ، ولكن ليس ثمة مقياس موضوعى للمؤهلات والأداء ، ولا جهاز خاص لاختيار الخلفاء ، إن معظم المشروعات لاتزال فى المرحلة القبلية البدائية حيث تجرى الخلافة إما حسب السن أو بطريق السحر .

هذه المسئوليات الثلاث لا تشمل — بالطبع — كل مايتعين على الإدارة العليا أن تعنى به ؛ إذ سوف تضطر حتى أفضل إدارة ، إلى الاهتمام بعدد ضخم من مسائل أخرى كبيرة وصغيرة ، ولكن هـــذه المسئوليات الثلاث تشمل وظيفة الإدارة ، إنها المسئوليات التى يجب النهوض بها فى أى مشروع ، وهى الحاسمة بالنسبة إلى قيامه بوظيفته وإلى بقائه ورخائه ، وهى مسئوليات لايمكن لغير الإدارة العليا أن تضطلع بها ، كما لا يمكن تفويضها للغير .

الفصل الثامن والعشرون

لماذا لاتقوم الإدارات بوظيفتها ؟

ليست إلاقلة تلك الإدارات التى تضطلع اليوم بمسئولياتها بالدرجة الكافية ، برغم أنه لاتنقصها الأدوات والعدد والتكتيكات اللازمة لهذا العمل ، هناك القليل من الفهم من جانب الإدارة العليا بصدد وظيفتها ، إن كان ثمة فهم حقاً بأن عليها مسئولية ولها وظيفة ، وهناك قدرة يسيرة على أداء الوظيفة ، وإنها لقلة تلك المشروعات التى نظمت بحيث تسمح للإدارة بتكريس نفسها لعملها الصحيح ، بله التى تجعل لقرارات الأخيرة أثراً فعالا .

لايعنينا هنا ماتتصف به الإدارات الفردية من كفاية أو عجز ، كما لايعنينا أن الإدارة من الجدة بحيث لم يتوافر وقت كثير لخلق تقليد ومستويات لها ، إننا لانهتم هنا بغير مافى بنيان المشروع من عقبات موضوعية تعرقل قيام الإدارة بوظيفتها ، فمن الصعب من الناحية الموضوعية ، أن تفهم الإدارة وظيفتها وتقوم بها ، كما أن بنيان المشروع يجعل من الصعب أيضاً على الإدارة العليا أن تكون فعالة ، وأخيراً ، فبنيان المشروع يجعل من الصعب اتخاذ التدابير الوافية بصدد الخلافة .

وتكمن العقبة الأولى فى طبيعة الإدارة نفسها ، إن وظيفة الإدارة العليا تختلف اختلافا جذرياعن عمل المديرين التنفيذيين ومسئوليتهم ، إلا أنه يجب ملء مراكز الإدارة العليا من صفوفهم ، والجو الذى فيه ينفق أحد رجال الإدارة العليا السنوات التى يتكون خلالها والعمل الذى يتدرب على أن يعده مهماً ، والأشياء التى يتعلم أن يوليها الاهتمام — هذه كلها تختلف عن العمل الذى يدخل فى نطاق وظيفة الإدارة وعن الزاوية التى تنظر منها ، ويحتمل أن يكون الشخص الذى سوف يتولى الإدارة العليا فى المستقبل ، جاهلا بطبيعة مسئوليتها وعاجزاً عن فهم ماتنطوى عليه الوظيفة .

إن التأكيد الذى يوضع فى المرحلة المبكرة من تكوين المدير التنفيذى فى المشروع ، ينصب على الصفات والقدرات التى لاتؤهل الشخص لمركز فى الإدارة العليا ، فخلال هذه السنوات المبكرة يعظم التركيز على زيادة التخصص ، لأن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تتطلب من الشخص أن يصبح أعظم براعة فى مجال يضيق بصورة متزايدة كلما ترقى ، وفضلا عن هذا يضفى المشروع ، سواء أكان كبيراً أم صغيراً ، أهمية على الفهم الشديد لقواعد الإدارة بالأقسام التى يتكون منها المشروع ؛ إذ من سوء الأدب إبداء حب الاستطلاع بشأن وظيفة أخرى أو قسم آخر ، وهذا يعتبر بصورة جزئية نتيجة وجود موقف سياسى عادى وسليم تتنافس فى ظله الأقسام والوظائف على الميزانيات والمكانة ، ولكنه أيضاً منتج ثانوى للمبدأ الذى يرى أن تكون لكل مدير تنفيذى وظيفة واضحة المعالم هو وحده المسئول عنها ، لكن النتيجة أن الشخص الذى يبدى المزيد من الاهتمام بالمشروع ككل ويحاول اكتساب فكرة عامة ، لايحتمل أن يرقى .

وفضلا عن هذا فكل وظيفة تتصل بالإنتاج هى بطبيعتها محددة تحديداً دقيقاً إن لم تكن تابعة لغيرها ، إن الشىء الذى له قيمته فى الحكم على المدير التنفيذى قدرته على تنفيذ الواجبات المخصصة له ، فلا يتوقع منه الاستقلال ولا يسمح له به — هذا إن استشير على الإطلاق حقاً فى رسم السياسات التى يتعين عليه تنفيذها .

فى الوظيفة المتعلقة بالانتاج ينصب الاهتمام على أداء الأشياء ، فالزخارف الظاهرية هى زخارف « العمل » والصناعة ، مثل المكتب الذى تتراكم عليه الأوراق ، والتليفون الذى يدق باستمرار ، والساعات الطويلة ، ومحفظة الأوراق المتضخمة التى يأخذها الشخص إلى بيته فى المساء ، ويجرى تدريب الموظف التنفيذى القائم على الإنتاج ، للعمل السريع ، فيدرب على أن يعطى نتائج سريعة وأن يطالب مرؤوسيه بنتائج سريعة ، ونتوقع منه أن يعرف الإجابات عن جميع الأسئلة المتصلة بوظيفته وعمله . وأسوأ من هذا كله يدرب على أن يركز انتباهه كلية على « البيانات » الملموسة الدقيقة وألا يسمح بغيرها من « الحقائق » .

ولكن وظيفة الإدارة العليا تتطلب فهماً عاماً ، أى تتطلب فكرة عن الكل ، إنها تطالب بالمقدرة المختبرة على تولى القيادة المستقلة وبالاستعداد لتولى المسئولية عند اتخاذ قرار ، وتطالب بما تحتاج إليه النظرة الطويلة من فصل بين الأشياء وصبر ومقدرة ، فالرئيس الأعلى بحاجة إلى أن يفكر بدلا من أن يعمل ، واتجاهه هو اتجاه توجيه الأسئلة أكثر منه التقبل الفورى للأوامر . وبينما يقيس المدير التنفيذى عمله على ضوء ماتم إنتاجه بالأمس من أطنان الصلب ، يجب على رجل الإدارة العليا أن يفكر فى العوامل التى تؤثر فى استهلاك الصلب خلال السنوات العشر التالية ، وما من شىء فى وظيفة الإدارة العليا فيه ذلك التأكد المريح من « البيانات » التى يقدمها الموظف التنفيذى المتولى شئون الإنتاج ، فالادارة العليا فى أفضل حالاتها تتعامل مع الأحجام التقريبية ، وأكثر من هذا تتعامل مع الأشياء غير المحسوسة من قبيل الاتجاهات والفروض .

وبعد أن يترقى رجل الانتاج السابق إلى صفوف الإدارة العليا يظل متعلقاً بذلك الفهم المريح لقواعد العمل بالأقسام ، بدلا من الاضطلاع بالمسئولية عن المشروع كله . إنه على استعداد لتعريف وظيفته على أساس مصطلحات تتصل تماماً بالأقسام ولأن يشعر بالرضا مادام القسم « التابع له » يؤدى عمله فى يسر ، وهو لايبدى اهتماماً بمشكلات المشروع بل ولا يكون على بينة منها ، وهذا مايصدق غالباً حتى على رئيس مجلس إدارة الشركة . وإذا كان تنفيذيا ، لهذا قد يخشى اتخاذ القرارات أو مصارعة المشكلات الأساسية . وسوف يبطىء فى التفكير فى المستقبل ، إن لم يخش بالفعل مايتسم به المستقبل من غموض فضلا عن عدم إمكانية إدراكه بالحواس أو اللمس .

هناك مؤسسات أخرى لها أيضاً مشكلات خطيرة تتصل بتوفير النوع الصالح من القيادة العليا ، وانتقاء من يمكن اختيارهم لمافى المستقبل وتدريبهم وإعدادهم واختبارهم . ولكنها لاتواجه فى العادة الانفصال بين العمل الذى يقوم به رجل التنفيذ ذو المرتبة الأدنى وبين عمل الرجل الذى يشغل مكانه فى القمة ، إن مجال

العمل الذى يقوم به الأسقف والقرارات التى يتخذها أوسع بكثير جداً من مجال القسيس فى الأبرشية ، ولكن مسئوليات الاثنين ووظائفهما هى إلى حد كبير ليست متباينة كثيراً . وللقائد الذى يتولى القيادة مجال للحسم أوسع ، ولكن وظائفه لاتختلف كثيراً عن وظائف قائد الفرقة . وفوق هذا كله ليس فى مؤهلات وتدريب قسيس الأبرشية وقائدالفرقة إلاالقليل الذىلايؤهلها للوظيفة الرئيسية ، فالجو والمناخ الذى يعيش فيه أى منهما شبيه على وجه العموم بذلك الذى يعيش فيه الأسقف والقائد الذى يتولى القيادة . فى الكنيسة أو الجيش يسير التدريب والتطور وفق ترتيب تصاعدى منطقى من الوظيفة الصغيرة إلى الوظيفة الكبيرة . أما المشروع فيتطلب فاصلا جذريا . فالشخص الذى تربى على أن يكون أخصائياً لابد أن يتحول فجأة إلى شخص يعنى بالعموميات ، والذى تربى ليكون عضواً تابعاً فى تنظيم له وظائفه ، لابد أن يضطلع فجأة بقيادة مستقلة لكيان قائم بذاته ، وإلى أن يبلغ النقطة التى عندها يتولى مسئولية الإدارة العليا عن الكل ، فلن تتاح فى العادة الفرصة لاختباره فى قيادة مستقلة فعلية ، أو فى أى عمل آخر خلاف مناشط عملية ومتخصصة بحتة .

وحتى الإدارة العليا القديرة التى أحسن انتقاؤها ، تواجه عقبات حقيقية تعرقل قيامها بواجباتها على النحو السليم ، فكبار الموظفين التنفيذيين يلفون أنفسهم واقعين تحت ضغط شديد يضطرهم إلى إنفاق وقتهم وطاقتهم فى مناشط هم وحدهم القادرون عليها ، ولكنها — فى أفضل الحالات — عرضة بالنسبة إلى وظيفة الإدارة العليا ، إنهم فى المشروع الكبير مثــــلا ، يحملون عبئاً كبيراً يتعلق بالرسميات ، فعليهم أن يفتتحوا هذا القسم وذاك ، وأن يلقوا الخطب فى داخل المشروع وفى خارجه ، وأن يعملوا فى لجان وهيئات المؤسسات المدنية والاقتصادية وما إلى ذلك ، ويتوقع منهم أن يحافظوا على العلاقات الشخصية بين المشروع وكبار الموردين له ، وكبار عملائه ، ورجال المصارف ، والوكالات الحكومية المهمة . . . الخ ، وبعبارة أخرى يقومون فى المشروع بدور الملك ورئيس الوزراء فى آن واحد .

وثمة عقبة مهمة أخرى وذات طبيعة مختلفة تماماً ، تلك هي « العقل التنفيذى » أى انفصال الرؤساء فى المشروع الكبير عن كل من حقائقه وحقائق المجتمع الذى يعيشون فيه ، هذا « العقل التنفيذى » يشبه كثيراً جداً « العقل العسكرى » الذى يتصف به ضابط الجيش المحترف ، ونشأة كل من العقلية واحدة ، فالرجل الذى يقوم على رأس منظمة كبيرة — بيروقراطية ، جيش ، كنيسة ، جامعة كبيرة أو مشروع عمل — إنما يعمل فى مستوى عال من التجريد ، فيجب بالنسبة إلى المسائل التى يراد منه أن يتخذ قراراً بشأنها ، أن تعرض عليه بوصفها مسائل تتعلق « بالسياسة » ، أى على ضوء مبادىء مجردة ، وإلا اضطر أن يدرس بنفسه المشكلة كلها التى لايتوافر له بالنسبة إليها الوقت ولا تتوافر له عادة المعلومات عنها ، يجب أن تكون كل مشكلة تعرض على الرئيس سلطة إلى حد كبير ، بحيث تتطلب رداً سريعاً بكلمة « نعم » أو « لا » ولكن المشكلات الفعلية ليست أبداً بمثل هذه البساطة أو هذا الوضوح .

كذلك يعيش رجال الإدارة فى أية منظمة كبيرة ، فى عزلة اجتماعية كبيرة ، ويحتمل أن يجدوا أنفسهم وبصورة متزايدة مع أناس من نفس الفئة الاجتماعية ونفس العمل ، إن لم يقتصر اتصالهم على صحبة زملائهم من أفراد مجموعة الإدارة العليا ، وهذا يؤدى إلى تضييق أفق الخيال والفهم ، الأمر الذى ربما يكون أفضل مثل له عجز الإدارة الأمريكية خلال السنوات العشرين الأخيرة عن فهم مزاج الشعب الأمريكى ، وبهذا تميل قرارات الإدارة إلى أن تتخذ فى فراغ .

يجب التأكيد بأن « العقل التنفيذى » هو فى مثل ضرورة « العقل العسكرى » صحيح تماماً ماقاله كليمنصو بعد الحرب العالمية الأولى من أن « الحرب من الأهمية بحيث لايجب أن يعهد بها إلى القواد » ، ولكن لم يكتشف أحد بعد طريقة يعهد بها إلى شخص آخر ، وآخر مثال عن الزعيم العسكرى الهاوى وهو « بصيرة » هتلر ألا يحتمل أن يشجع على محاكاته ، أن المديرين هم الوحيدون الذين يمكن أن يعهد إليهم بإدارة المشروع ، فالوظيفة هي التى تخلق «العقل العسكرى» و « العقل التنفيذى » ، إن المدنيين الذين يتحولون إلى قواد يضطرون إلى تنمية « العقل

العسكرى ، مما أثبتته كثيراً تجربتنا مع المدنيين الذين اضطلعوا بوظائف عسكرية فى أثناء الحرب العالمية الثانية ، وكذلك سوف يتعين على الآخرين الذين يوضعون فى منصب إدارى أن ينموا « العقل التنفيذى » .

عقم الإدارة

والانفصال بين وظيفة الادارة العليا ووظيفة القائمين بالتنفيذ ، يضيفه صعوبة أخرى إلى قدرة الادارة العليا على النهوض بواجباتها ، فالمجموعات التنفيذية التى تلى القمة لاتفهم ماهى وظيفة الادارة العليا ، إنها على غير استعداد إلا لرؤية المشكلات العاجلة ، والمشكلات المتصلة بأقسام معينة ووظائف معينة وهى لاتفتقر إلى فهم وظيفة الادارة العليا فحسب ، بل وتجد من الصعب جداً أن تدرك ماتسعى إليه الأخيرة وعلى أى أساس تبنى قراراتها والسبب الذى يجعلها تتصرف على النحو الذى تتصرف به ، بل وفى حالات كثيرة جداً تشعر المجموعات التنفيذية القائمة على شئون الانتاج - تشعر شعوراً عميقاً - أن الادارة العليا لاتولى مشكلات المشروع الحقيقية أى اهتمام ، وإنما تسعى وراء أشياء تافهة من نسج خيالها ، وبذلك يحتمل أن تقابل القرارات التى تتخذها الادارة العليا بنقص فى الفهم والتعاطف معها ، إن لم تقابل بالمقاومة .

ويعتمد المشروع على المديرين التنفيذيين فى تنفيذ قرارات الادارة ، فقد تنظم شركة ما وفق خطوط شبه عسكرية بحيث تنقل جميع القرارات الصادرة من أعلى باعتبارها أوامر ينتظر من الادارة القائمة بالتنفيذ أن تطيعها دون توجيه أى سؤال ، ولكن الواقع أن الذين يتولون التنفيذ هم دائماً فى مركز يسمح لهم بتخريب هذه الأوامر ، فاذا لم يفهموها أو يعطفوا عليها ، فسوف يبدون فى أفضل الظروف فتوراً فى تنفيذها .

يحتمل أن تكون المشكلة أقل خطورة بكثير إذا اشتركوا فى رسم السياسة والقرارات ، والحقيقة أن النموذج العسكرى للتنظيم نموذج لايصلح للمشروع الصناعى ، إلا أنه يحتمل مع القدر الأعلى من التشاور أن يظل القائمون

بالتنفيذ يعوزهم فهم حقيق لوظيفة الإدارة العليا ، الأمر ببساطــة هو أنهم لا يستطيعون أن يروا الأشياء من وجهة نظر الإدارة العليا ، فوجهة نظرهم - كما تشكلها وظيفتهم هم - تظل مختلفة ، قد يصلون إلى نقطة عندها يتقبلون قرارات الإدارة العليا حتى وإن لم يفهموها ، ولكن من الصعب عليهم جداً أن يضعوا أنفسهم فى مكان الإدارة العليا .

وعلى سبيل الإيضاح نضرب المثل بشركة معدنية كبيرة كان على رأسها طيلة سنوات كثيرة رجلان بارزان يرجع إليهما نجاحها إلى حد كبير ، هذان الرجلان قاما بعمل رائد فى تحليل العوامل الاقتصادية المحددة للنشاط الذى يزاوله المشروع وفى تطبيقها على المستقبل ، كذلك قاما بعمل بارز فى تكوين فريق قوى من رجال الإدارة ، وكان كل من بالشركة يكن لهما أعظم الاحترام والمحبة الشخصية ، إلا أنه لم يمض عام على اعتزالهما الخدمة حتى عفى النسيان على برنامجهماوسياساتهما، لأن القائمين بالتنفيذ لم يفهموها حقيقة ، كانوا على استعداد للسير وراء الرجلين بسبب ما يكنون لهما من احترام ، ولكن السياسات لم تصبح سياساتهم هم أبداً ، ولم يفهموا أبداً ماذا كانت تهدف إليه ولا السبب فيه .

هذه العقبات فى طريق تكوين وفعالية إدارة ناجحة تقوم بوظائفها ، تفسر عظم انتشار حكم الرجل الواحد والإسراف فى المركزية كشكلين من أشكال تنظيم الإدارة ، برغم ما يلقيانه من استنكار عام وشامل .

حقيقة غالباً ما يحل حكم الرجل الواحد مشكلة وظيفة الإدارة ، بشرط أن يكون قادراً للغاية . ولكنه يحلها على حساب المستقبل ، أى مستقبل هذا لمشروع ظل فيه رجل واحد بلغ الخامسة والسبعين الآن ، كما فى شركة من أكبر شركاتنا التجارية ، يمارس سلطة دكتاتورية طيلة عشرين عاما ويطرد كل مرؤوس تجاسر على إبداء فكرة من عنده ؟

إن المركزية المسرفة هى دائماً نتيجة مترتبة على ضعف الإدارة بدلا من قوتها ، والمغالاة فى المركزية تزود من يشغلون مراكز القيادة العليا بعذر كامل يبررون به عدم مصارعة مشكلات المشروع الحقيقية،وتشيع فى نفوسهم الوهم بأنهم

مشغولون بصورة محمومة ومثقلون بالعمل بحيث لا يستطيعون أن يعملوا أى شيء آخر ، وهذا معناه فى الواقع عجزهم عن تأدية وظيفة الإدارة العليا على وجهها الصحيح ، كذلك تشيع فى الإدارة العليا الوهم بأن أوامرها وقراراتها موضع التنفيذ ، وبدلا من هذا فالمغالاة فى المركزية تسير دائماً جنباً إلى جنب مع نظام كفء لتخريب أوامر الإدارة العليا .

إن حكم الرجل الواحد والإفراط فى المركزية كليهما ، هما الوسائل التى يعمد إليها الكسول ليتجنب مشكلة ، فالأول هو أسلوب الكسول القوى ، والآخر أسلوب الكسول الضعيف ، إلا أنه نظراً لأنهما يخلقان الوهم بأن للشروع إدارة تقوم بوظيفتها ، يظلان محتفظين بجاذبيتهما إلى أن نتعلم التغلب على العقبات القائمة فى وجه الأداء الفعال لوظيفة الادارة .

الفصل الثالث والعشرون

من أين يأتى مديرو الغد ؟

لما كان من غير المحتمل أن تؤهل الخبرة بالتشغيل وأن يؤهل الأداء الشخصى لمهام الادارة العليا ؛ فقد يبدو من الأمور المنطقية محاولة البحث خارج المشروع عمن يرشحون للإدارة العليا ، هذا التعليل يكمن وراء أوسع السياسات انتشاراً فى الإدارة الأمريكية اليوم بصدد مشكلة الخلافة .

إحدى هاتين السياستين ازدياد الاعتماد على « الموظفين » فى المشروع باعتبارهم المعين الذى يستمد منهم من يشغلون مراكز الإدارة العليا ، إن الذين ليست لهم سوى خبرة عملية قليلة جدا ، أو لايمكلون شيئا منها ، أى الذين لم يعملوا بالفعل أبداً فى المشروع بمعناه الصحيح وإنما قضوا معظم حياتهم العملية فى المكتب المركزى بوصفهم ممن يساعدون فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة ، هؤلاء يفضلون فى العادة عند الترقية إلى صفوف الإدارة العليا ، الواضح أن لهم نظرة شاملة عما يفسر السبب فى انتقائهم : ولكنهم فى العادة لم يختبروا فى قيادة مستقلة بنسبة الدرجة التى تعرض لها القائمون على شئون التشغيل ، والحقيقة أن معظمهم لم يتولوا أبداً أى عمل يزيد على وظيفة السكرتير الخاص ، وبينما نظرتهم كلية أيضاً إلا أنه تعوزهم أية معرفة بالعمليات الفعلية فى المشروع ، ولا يعرفون العمال كما لايعرفهم هؤلاء ، كما يميلون إلى النظر بعين الاحتقار إلى القائمين بعمليات الانتاج ، وأخيراً فمهمة الموظفين فى أقسام الادارة انتقاد القائمين بالتشغيل والانتاج . لقد قضوا سنوات كثيرة يحاولون أن « يبيعوا » الأفكار للعمال وأن يتغلبوا على المقاومة من جانبهم وينظر إليهم الآخرون بدورهم على أنهم دخلاء و « حالمون يحلقون فى سماء الخيال » وغير عمليين بالفعل ، ويشعر العمال باستياء من ترقيتهم ويرجعونها إلى « الشد » والمحسوبية . ولهذا فعندما يشغلون مراكز الرياسة العليا تقابل القرارات التى يتخذونها بالمقاومة .

ولا تكاد أن تكون أكثر مدعاة للرضا محاولة توفير تدريب خاص وسلم خاص للترقية لعدد قليل من يجـــرى انتقاؤهم ، إن ترقية الشبان الى مراكز الادارة العليا ظاهرة آخذة فى الازدياد ، هؤلاء الشبان ليسوا كما كانت حالهم منذ خمسين سنة خلت ، أبناء أو أقارب صاحب المشروع أو كبار المديرين ، ذلك أن كل شىء تشتم منه رائحة المحسوبية ينظر اليه الآن بعين الاستياء .

ليس من سبيل إلى الهروب من الحاجة إلى سياسة تجعل فى مستطاع العاملين أن يصلوا إلى مراكز الإدارة العليا ، وخلال السنوات القلائل التالية قد يكون اتخاذ سياسة كهذه من أشد المهام إلحاحا التى سوف تواجه الإدارة الأمريكية ، إن مشروعاتنا الكبيرة لايزال يديرها « الشبان اللامعون » الذين ظهروا فى عام ١٩٢٩ ، أى الذين تولوا الادارة فى أوائل سنوات الكساد ، ولكن هؤلاء « الشبان اللامعين » أصبحوا الآن جميعاً فى أواخر الخمسينيات وأوائل الستينات من أعمارهم ، فتوسط أعمارهم يزيد على الستين ـ وهو أعلى من عرفه هذا البلد ، وخلال خمس سنوات ـ أو عشر على أكثر تقدير ـ سوف يتعين البحث عن خلف لكل واحد منهم .

والعقبة الأولى هى الافتقار إلى أى مقياس للأداء ، وبخاصة قياس القدرة الكامنة على النهوض بمهام الإدارة العليا .

إن كلا من المقاييس التقليدية التى ابتدعت لقياس الإمكانيات التنفيذية والادارية الكامنة ، لا يمكن تطبيقه على المشروع ، فأقدم المقاييس الموضوعية جميعاً ، أى المقياس الذى ظل مطبقاً أمداً طويلا بصورة مستمرة ، هو امتحان المسابقة والذى يزداد استخدامه فى الوظائف الحكومية بكل بلد غربى ، ولكن الامتحانات لا تستطيع سوى اختبار المعرفة ، فى حين يتطلب المشروع اختبار المقدرة والخلق ، إن لم يكن اختبار الأداء .

ومما هو غير مناسب كذلك معيار النجاح الذى ابتدع فى الكنيسة أو الجيش ،

وهو مزيج من طول مدة الخدمة والتكيف وفق تقليد جرت عليه السنن ، فى كلتا هاتين المؤسستين لايوضع التأكيد على القدرة على التغيير ، وخل عنك القدرة على المبادرة به ، وإنما ينصب على القـــدرة على الامتثال لمستوى ثابت للسلوك والشخصية ، نشأ وتطور عبر فترة طويلة من الزمن ، ولكن وظيفة الادارة فى المشروع تتكون إلى حد كبير جداً من إدارة التغيير ، إن لم تتكون من الامساك بزمام المبادرة فى التغييرات ، فلا الأقدمية ، ولا المقياس المستمد من نمط جرى عليه العرف ، مما يستطاع تطبيقه .

وحيث لا سبيل إلى التنبؤ بالأسلوب الذى يؤدى به الشخص عمله ، يتعين علينا أن نستخدم التجربة وسلامة الفكر ، ولكن المشروع فى العادة لا يوفر التجربة التى لها وحدها الأهمية ، أى التجربة الممثلة فى تولى قيادة مستقلة فالصفات التى تخلق وكيلا من الطراز الأول يحتمل ألا تؤهل رجلا لمركز رئيسى مستقل ، ولا يستطيع المشروع فى العادة أن يختبر رجلا فى قيادة مستقلة إلا حين يصل إلى مركز فيه العجز ، والأخطاء قد تعرض نفس بقاء المشروع للخطر ، فأساليب اختبار إمكانية المرء الكامنة - عن طريق الاختبارات النفسية مثلا - بديل ضعيف جداً عن الاختبار الفعلى فى ظل « ظروف المعركة » أنها فى أفضل الأحوال تستطيع استبعاد أشد العيوب جسامة .

وإذا تعين قيام اختبار رجال الادارة فضلا عن تقييمهم ، على أساس سلامة الفكر ، فلا بد من سلطة لاصدار هذه الأحكام ، على معرفة تامة بمشكلات المشروع والعاملين فيه ، وخالية تماماً فى الوقت نفسه من الأطماع الشخصية والضالات السياسية فى صفوف رجال الادارة .

مثل هذه السلطة لاوجود لها فى المشروع ، بحكم القانون والعرف هذه السلطة يشكلها مجلس الادارة ، ولكنها لقلة مجالس الادارات التى تضطلع بهذه السلطة أو التى تملك القدرة على ممارستها ، بل إن الأغلبية الكبرى من المجالس لا تهتم بها .

الفصل الرابع والعشرون

هل الضخامة عائق في سبيل الإدارة الجيدة ؟

هل يمكن إلقاء اللوم على الضخامة عن هذه الصعاب التى تلاقيها وظيفة الإدارة ؟ وهل المشروع الكبير هو من الضخامة بحيث لايمكن إدارته ؟

هناك حد بالتأكيد لحجم المشروع إذا تجاوزه مال إلى أن يصبح فى غير الإمكان إدارته ، ففى المشروع العملاق لاتكاد تستطيع الإدارة العليا أن تكتشف مايجرى فيه ، والقرارات التى تتخذها تستغرق وقتاً طويلا قبل أن تنفذ من عندها إلى الأجهزة التى دونها ، يصبح التنظيم معقداً ، صعب المأخذ وبيروقراطياً إلى الدرجة التى يتعرض عندها لخطر الانهيار عند حدوث أول طارئة ، لعل من المستحيل القول من الناحية النظرية أين تقع النقطة التى عندها يتجاوز الكبر الحد الواجب ، كذلك تعمل التكنيكات والأدوات الجديدة على زيادة الحجم الذى يمكن إدارته ، ولكن من المؤكد أن الشركة الصناعية التى تتطلب لأغراض إدارتها ستة مستويات من نواب الرئيس ، بكل منها مابين ستة رجال واثنى عشر رجلا ، والتى يحفظ على تماسكها كلها خمسة من نواب الرئيس التنفيذيين ورئيس ، هذه الشركة تجاوزت النقطة المثلى ، إن لم تكن أصبحت حقاً مما لايمكن إدارته كلية .

إن وظيفة الادارة ليست نتيجة الضخامة ، ولكنها إلى حد كبير نتيجة تكنولوجيا الانتاج الصناعى واقتصادياته ، بغض النظر عن الحجم ، ونظراً لأن الانتاج الصناعى يتطلب رأس مال ثابتاً أى استثماراً لاتتحقق نتائجه إلا بعد سنوات كثيرة فلابد من شخص يتخذ القرار بشأن النشاط الذى يزاوله المشروع ، ونظراً لأن التنظيم يجب أن يكون منتجاً فمن الواجب أن تنظم موارد المشروع البشرية بطريقة منسقة ، وأخيراً فكون طبيعة الانتاج الصناعى تخلق الحاجة إلى إدارة وتحدد وظيفتها — مثلما تخلق طبيعة الدولة الحاجة إلى حكومة — فحقيقة

تكمن وراء مسئولية الادارة عمن يخلفها ، ففي المجتمع الصناعى لابد من النهوض بوظيفة الادارة .

غالباً ماعجب الناس للسبب الذى من أجله لاوجود إلا لعدد صغير جداً من الكنائس القوطية ، هناك عدد وافر من الكنائس الصغيرة المشيدة على الطراز الرومانى القديم وعلى طراز عصر النهضة والطراز الشاذ فيما بعد ، ولكن لاوجود لمثلها على الطراز القوطى ، كان السبب الرئيسى هو الحاجة إلى ادارة تتولى مايلزم للبناء على الطراز القوطى من تنظيم وتكنولوجيا على درجة عالية من التعقيد ، وما كان فى وسع غير المشروع الكبير أن يبرر هذا التنظيم وأن يتحمل المصروفات غير المباشرة اللازمة .

وكذلك ليس سوى المشروع الكبير بدرجة طيبة بقادر على الاضطلاع بوظيفة الادارة بالمجتمع الصناعى ، إن الادارة بالضرورة كثيرة التكاليف ، ويجب إبعاد أقدر الناس وأوفرهم خبرة وأكثرهم نفقة ، عن العمل الانتاجى المباشر . كذلك لايزيد حجم مجموعة الادارة العليا كثيراً جدا مع الزيادة فى حجم المشروع - على الأقل حتى النقطة التى عندها يصبح حقاً من الضخامة بحيث لايمكن إدارته وحيث لايعود نواب الرئيس يعرف بعضهم بعضاً . فالمشروع الذى تبلغ قيمة مبيعاته السنوية خمسة ملايين دولار ويضم قوة عاملة من ألف شخص ، يتطلب من كبار الرؤساء نفس العدد اللازم لمشروع يزيد عنه عشر مرات من حيث الحجم ، ولا يحتمل أن تكون الصفات المطلوبة ولا المرتبات ، أقل فى المشروع الأصغر . إن كلفة مثل هذه الادارة العليا قد تشل المشروع الأصغر ، ولكن يستطيع المشروع الأكبر أن يتحملها بسهولة .

وينطبق الشيء نفسه على الأدوات التى تمكن الادارة العليا من أداء مهمتها ، مثل البحث أو العمل المتصل بالموظفين ، إن تقدمنا التكنولوجى يميل الى أن يصبح أكثر فأكثر نتيجة أعمال البحث المنظم ، ولكن ليس سوى المشروع الكبير بقادر على أن يحتفظ بهيئة كافية من رجال البحوث وأن يشتغل بالبحوث

التى تستغرق وقتاً طويلا ، والمشروع الكبير وحده هو الذى فى وسعه القيام بالعمل المنسق لتنظيم موارده البشرية .

بل وبما هو أكثر أهمية بالنسبة إلى الإدارة الناجحة فى عملها ، أن المشروع الصغير لايستطيع أن يعمل بسهولة وبطريقة منسقة على اعدادمن يخلفون رجالها ، فالمشروع الكبير وحده هو الذى يمكن تنظيمه على أساس فيدرالى ، وبذلك يحل مشكلات الادارة القادرة على أداء وظيفتها .

ليس هذا بجواب على الاتهام الموجه إلى الضخامة ؛ إذ لا تزال هناك مسائل مهمة من قبيل الاتهام بأن الضخامة احتكارية ، إن كل مايقرره الجواب الذى تقدمه هو أن الضخامة ليست السبب فى مشكلة الادارة ، فلو لم يكن لدينا المشروع الكبير لواجهتنا تماما المشكلات المتصلة بوظيفة الادارة ، ولكان حلها أصعب بكثير ، ذلك أن البديل الوحيد — وهو حكومة تنهض بوظائف الادارة — لن تكون أكبر من أعظم المشروعات ضخامة فحسب ، بل وسوف تعانى من جميع مشكلات المشروع الكبير — مع فارق هو أن هذه المشكلات سوف تكون أعظم .

القسم السادس

مبادئ النظام الصناعي : انطلاق البروليتاري

الفصل الخامس والعشرون

العمل كمورد رأسمالي

أول ما يتطلبه نظام صناعي يؤدى وظيفته ، أن يتخلص من البروليتارى . إن المجتمع الصناعى لايستطيع أن يحتمله ، ولكنه لايستطيع أيضاً الاستغناء عنه ، والمجتمع الصناعى الحديث حساس للغاية بالنسبة إلى تأثير البروليتاريا السام ، ولكنه هو وحده من بين جميع الحضارات التى تتجاوز المرحلة البدائية ، قادراً أيضاً على تخليص نفسه من السم ، وتحميل البروليتاريا المدمرة من الناحية الاجتماعية بحيث تصبح الأساس نفسه الذى تقوم عليه قوته ويقوم تماسكه ، الحقيقة أن البروليتارى شىء بال وخطأ تاريخى .

لايبيع البروليتارى نفسه كما يفعل العبد أو الكفيل ، ولكنه يبيع عمله ، وعمله هذا — أى الشىء الوحيد الذى يملكه — يشترى ويباع بوصفه سلعة ، ومن هنا فالبروليتاريا هو من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية سلعة ، لقد عرفنا دائماً أنه عاجز عن التصرف كمواطن لأنه لايتمتع بما للرجل الحر من مكانه سياسية ، إن الحجة التى تسوقها الحركة النقابية اليوم عن أن « الديموقراطية السياسية » بغير « الديموقراطية الاقتصادية » شىء كاذب ليست إلا صياغة جديدة للعبارة المشهورة التى تحدث بها أرسطو عن الصناع منذ أكثر من ألفى سنة .

ولكن المجتمع الصناعى - حتى وإن لم يكن منظماً فى حكومة شعبية - يطالب بالمواطنية الفعالة والحقيقية للعامل ، إنه يطالب بأن يقبل مبـــدأ الربحية ويفقد تماسكه الاجتماعى إذا كان العامل بروليتاريا ، ويطالب فى الوقت نفسه باعتبار تكاليف العمل من تكاليف الوحدة الإنتاجية ، وبمرونة كل من عبء الأجر والعمالة ، عليه أن يجد طريقة للتخلص من البروليتارى ، أى من العمل كسلعة ، على أن يحتفظ بالعمل تكلفة مرنة يمكن السيطرة عليها .

ومع ذلك ، فهذا هو السبب الذى يجب أن يحول دون تكوين بروليتاريا فى أمريكا ، ولن نتأكد من حصانتنا إلا إذا أزلنا معاملة العمل على أنه سلعة .

واضح أن تحويل البروليتاريا فى أوربا إلى مواطن أصعب بدرجة لامتناهية وأهم بدرجة لامتناهية ، فى آن واحد ، أجل إنه المشكلة الرئيسية التى تواجه المجتمع والحضارة فى أوربا ، أما بالنسبة إلى الأقاليم الصناعية الجديدة مثل الهند والصين وأمريكا الجنوبية — وهى بلاد منكوبة بوجود بروليتاريا ريفية — فليس ثمة ماهو حيوى أكثر من القدرة على تحقيق التصنيع دون بروليتاريا صناعية خلال العملية .

إن المستوى العالى للأجور أو المعيشة لن يمنع عملية خلق البروليتاريا أو يعالجها ، وإن كان هذا المستوى مرغوبا فيه بصورة حيوية بغير شك ، الشىء الوحيد الفعال تماما ضد السم هو الأخــذ بالمبدأ الذى مؤداه أن العمل مورد رأسمالى فى مجتمع صناعى ، يجب النظر إلى أجر العامل على أنه احتياط ضد التكاليف المستقبلة التى يتطلبها البقاء فى العمل مثلما هو كلفة جارية تماما .

والواقع أن العمل فى اقتصاد صناعى ليس سلعة ، إن فى مقدمة الخواص التى يتميز بها مثل هذا الاقتصاد أنه يستطيع أن يفض الصراعات الاقتصادية ، وهو قادر على أن يفعل هذا بصفة جزئية بسبب ثروته ، ولكنه فوق كل شىء يستطيع أن يفعله لأن الإنتاج الصناعى يركز اهتمامه على المستقبل ، وبالتالى لا يطالب باعتبار العمل تكلفة جارية لاغير ، وحقيقة النظام الصناعى الاقتصادية نفسها تجعل البروليتاريا شيئاً بالياً إذ تتطلب معاملة العمل بوصفه مورداً رأسمالياً .

الفصل السادس والعشرون

الدخل والتوظف اللذان يمكن التنبؤ بهما

إن حجر الزاوية فى السياسة الاقتصادية بمجتمع صناعى تام هو سياسة تجعل العامل على معرفة بما يمكن أن يتوقعه من الدخل والعمالة .

فالخطة التى تتنبأ بالدخل والعمالة — وإن لم تكن دواء لكل داء — تبعد مايعيش فى ظله العامل اليوم من حيرة ، ورعب من المجهول ، وإحساس عميق بالقلق ، ليس فى وسعها أن تكون ضمانا بالاطمئنان المطلق ، ولكنها تجعل فى الإمكان العمل بصورة منسقة ومطردة على التقليل مما يواجه العامل عن حيرة بشأن العمالة ، وفوق كل شىء فضمان دخل وعمالة يمكن التنبؤ بهما ، يجعل فى إمكانه أن يضع لنفسه ميزانية ، ويجعل فى إمكان المشروع أن يقدر تكاليف عمل مرنة .

ما الخطة التى لا تجعل فى الإمكان التنبؤ بالدخل

يحسن بنا أولا أن نقول ما الخطة التى لاتجعل فى الإمكان التنبؤ بالدخل والعمالة ، إنها ليست ولاينبغى أن تكون ضمانا بالعمالة الكاملة . أى محاولة لضمان الاطمئنان المطلق ، هذه المحاولة أصبحت شائعة جداً فى الآونة الأخيرة تحت اسم « الأجر السنوى المضمون » ، حقيقة يجب أن تضمن خطة الدخل والعمالة اللذين يمكن التنبؤ بهما ، دخلا سنوياً ، ولكنها تضمن حداً أدنى بدلا من حد أعلى كما تحاول القول المناقشات الشائعة حول « الأجر السنوى المضمون » ، وفضلا عن هذا فإنها تضمن حداً أدنى مرنا مرتبطاً بأحوال اقتصادية يمكن التنبؤ بها ، إن ضمان العمالة الكاملة أشبه بمحاولة تحقيق الخلود للإنسان ، وضمان دخل وعمالة يمكن التنبؤ بهما هو أشبه ببوليصة التأمين على الحياة .

والواقع أن الضغط من أجل « أجر سنوى مضمون » يجعل من الحتمى أن

تتوجه مباشرة لمزاولة العمل على أساس دخل وعمالة يمكن التنبؤ بهما ، أصبح العامل لأول مرة ، وبخاصة فى الولايات المتحدة ، على إدراك بأن القلق الاقتصادى الذى يحس به ليس مقدراً من عندالله وضروريا ، لقد لمح الوعد بالاطمئنان الذى لن ينساه أبداً ، وإذا لم نسارع إلى عمل شىء يشبع الطلب المشروع وبطريقة يستطيع أن يحتملها الاقتصادوالمشروع ، فسوف يضطر إلى طلب الضمانات بالعمالة الكاملة تحت اسم « الأجر السنوى المضمون » .

غير أن مثل هذا الضمان لن يقدر إلا على إلحاق الأذى بالعامل والاقتصاد ، فلن يستطيع الاقتصاد أن يحافظ عليه وسوف يضطر إلى الرجوع عنه لدى أول نكسة صغيرة تتعرض لها الأعمال ، ليس ثمة مشروع بالفعل يسعه أن يدفع أجوراً عن عمل لايؤدى لأية فترة من الزمن دون أن يهوى إلى الإفلاس ، ولن يكون الضمان بالأمن المطلق مساويا للورق الذى يكتب عليه . إنه يشيع فى نفس العامل وهما بأمن لابد أن يصاب بخيبة أمل قاسية فى اللحظة التى تعظم فيهاحاجته إلى الأمن الحقيق ، فلدى أول اختبار ينفضح تماما أمر تلك الفكرة برمتها عن توفير أمن للعامل يمكن التنبؤ به ، ويفقد العمال كل إيمان بالنظام الاقتصادى وبإخلاص الإدارة وكفايتها ، إن انهيار كل ضمان مفردبالعمالة نشأ خلال التفاؤل الذى ولدته العشرينيات ـ وكان منه عدد قليل تماما ـ هذا الانهيار الذى حدث خلال السنوات الأولى من الكساد ، ينبغى أن يكون دليلا قاطعاً على حماقة أية محاولة للقضاء على التقلبات الاقتصادية عن طريق إعطاء ضمـــانات على الورق ضدها ، ففى كل شركة اضطرت إلى وقف الضمانات بالتوظيف خلال الكساد ، أحس العمال بشك عميق إن لم يكن بالمعارضة ، إزاء أية خطة جديدة لضمان الأمن بالعمالة .

وعلى خلاف أى ضمان بالعمالة الكاملة ، ينبغى أن تكون الخطة المعدلة لما يمكن التنبؤ به من الدخل والتوظف ، قادرة على أن تتخطى بنجاح حتى الكساد الخطير ، الحقيقة أنها تضع التدابير التى تواجه بها أى كساد خطير دائما ، إلا أنه

لكى تكون داعية الى الاطمئنان اليها وسليمة ، فإنها لاتفرض خطراً كبيراً على المشروع .

إن تنبؤاً مضموناً بالدخل والعمالة لايعنى « حقاً فى الوظيفة » ، فبقدر مايقصد بالأخير معنى الحماية ضد حالات الفصل التعسفى ، واجراء منظما لأعمال الفصل ، واجراء للظالم لفض المشكلات المتعلقة بالنظام الخ ، فهناك بالطبع كل مايمكن قوله فى تأييد هذا الحق ، ولكن الشعار أصبح يعنى مطالبة بالعمالة والدخل ، بغض النظر عن الظروف الاقتصادية ، إن « الحق فى الوظيفة » وهم ، شأنه شأن « الأجر السنوى المضمون » ولا بد أن يتبخر فى الهواء إذا حلت أية نكسة اقتصادية ، وخل عنك إذا حل كساد ، وفى الوقت نفسه يمكن أن يؤدى إلى تجميد الاقتصاد ، كما يعمل على إبقاء المنتج الذى يتصف بارتفاع التكاليف وانخفاض مستوى الكفاية ، لاعلى حساب المنتج الكفء الذى تقل الكلفة عنده ، فحسب ، بل وعلى حساب الاقتصاد كله ، وبما فيه العامل معناه تقديم اعانة لصناعات تقادم عليها الزمن ، وتقييد التقدم التكنولوجى إن لم يكن وقفه .

وإذا بدا هذا القول مبالغاً فيه فإن العكس تثبته المطالب التى تقدم بها حديثا جون ل . لويس عن « الحق فى الوظيفة » لعمال مناجم الفحم ، اقترح لويس أن تتخذ مناجم الفحم برنامجا للتوظيف على مستوى الصناعة كلها ، يقوم على أساس « الحق فى الوظيفة » وبمقتضاه لايمكن فصل أى شخص فى أى وقت إلا بعد أن تخفض جميع المناجم إنتاجها بحوالى الثلث ، أى إلى ثلاثين ساعة خلال الأسابيع الأربعين فى السنة ، كان غرضه منع البطالة فى صفوف عمال المناجم الحديثة ذات الكلفة العالية ، ومنع طرد المعدنين بسبب التحسين التكنولوجى ، لو أريد بهذا أن يكون فى الحقيقة الطريق الوحيد إلى « التثبيت » لكان فيه المبرر للحجة التى يدلى بها أشد دعاة « الاقتصاد المرسل » تطرفا ، من حيث إن الاضطراب العنيف أفضل كثيراً جداً لكل فرد ، بما فى ذلك العامل « من أى تثبيت اقتصادى » .

إن مشروع جون ل . لويس يتجاوز كثيراً حدود أشد كارتل تطرفا ، فهذا

الأخير أيضاً يساعد على مواصلة الإبقاء على المنتج الذى يتصف بارتفاع التكاليف وانخفاض الكفاية على حساب المشروعات التى تتصف بالكفاية ، وعلى حساب المستهلك ، ولكنه وإن أضعف الحافز ، إلا أنه على الأقل لا يسد الطريق أمام التحسين التكنولوجى ، لكن جون ل . لويس كان يجعل التحسين التكنولوجى مستحيلا بالفعل ؛ إذ فى ظل مشروعه يتعين على الشركات التى تأخذ بالآلات المتحسنة أن تقلل من إنتاجها الكلى حتى لاتهدد العمالة فى المناجم الأقل كفاية .

إلا أن مطالبة لويس « بالحق التماقدى فى الوظيفة » شأنها شأن « الأجر السنوى المضمون » ، عرض خطير من أعراض الضغط فى سبيل توفير الأمن بشأن الدخل ، ومن أعراض الحاجة إلى خطة للتخفيف منه .

كيف نتنبأ بالدخل والعمالة

نقطة البدء فى أية خطة يمكن فى ظلها التنبؤ بالدخل والعمالة ، هى أنه حتى فى وهدة الكساد فى الثلاثينيات اشتغل العامل الأمريكى ثلثى الرجال ـ ساعة تقريبا التى سبق أن اشتغلها فى ذروة الرواج، وحتى خلال أشد الهبوط عنفاً فى النشاط الاقتصادى والعمالة خلال أية فترة من اثنى عشر شهراً ، فإن الهبوط من الحالة القريبة من الرخاء فى عام ١٩٣٧ إلى مستويات الكساد الشديد فى عام ١٩٣٨ ، لم يهبط متوسط الساعات التى اشتغل فيها العمال فى الأغلبية الكبرى من الصناعات الأمريكية بأكثر من عشرين إلى خمسة وعشرين فى المائة ، مامن مشروع يستطيع يقينا التنبؤ بالمستقبل ، ولكن فى وسع أى مشروع كبير أن يطبق خبرته الماضية على المستقبل ، وبذا يستطيع التنبؤ بما يحتمل أن يحدث إذا وقعت أسوأ النكبات الاقتصادية ، التأكد مستحيل ، ولكن الاحتمال شىء يمكن الوصول إليه ، وبينما ينطبق هذا الاحتمال على نمط بدلا من أن ينطبق على فرد ، فقد أظهرت لنا قرون ثلاثة من التأمين أن الاحتمال فى حالة الأغلبية كاف لأن يجعل الحالة الفردية مضمونة .

لن يكون من السهل دائماً من الناحية الفنية تطبيق الماضى على المستقبل ، لقد تغيرت الظروف إلى حد كبير خلال السنوات العشرين الأخيرة ، فظهرت منتجات جديدة إلى عالم الوجود ، وابتدعت عمليات جـــديدة ، وتغير تصميم العمل ،

واختلف صرح الأجور ، وهدمت المصانع القديمة وبنيت مصانع جديدة ، وأخيراً ظهرت إلى عالم الوجود العقود النقابية التى تنظم طريقة الفصل وتوزيع العمل بين الفئات المختلفة من العمال الخ ، سوف ترتكب أخطاء بالتأكيد الإدارات فى محاولاتها الأولى لتقدير ما لحالات الهبوط الاقتصادى المستقبلة من آثار على العمالة ، إن ابتداع أساليب يمكن الاعتماد عليها ، لتطبيق الماضى الاقتصادى على المستقبل ، سوف يتطلب عملا قوامه الصبر على مدى سنوات عدة .

ولكن حتى فى البداية لاينبغى أن يكون هامش الخطأ من الكبر بحيث يبرر المحاولة ، فى إمكان أية ادارة أن تقول بدقة نوعا ، ما يترتب على خفض فى حجم الأعمال بنسبة عشرة أو عشرين أو ثلاثين أو أربعين فى المائة ، من أثر فى العمالة، وفى امكانها تحديد عدد ساعات العمل اللازمة وأن تحدد أى عمل يظل من المتعين أداؤه حتى لو عادت الظروف التى كانت سائدة فى عام ١٩٣٢ مثلا ، بل ومن الأسهل على الإدارة أن تحسب الحد الأعلى من النقص فى الأعمال والعمالة والذى يحتمل أن يحدث خلال أية سنة ، وبالتالى فى إمكان الإدارة أن تقرر عدد الساعات خلال الدورة الاقتصادية — بل وربما أهم من هذا أن تقرر مقدما لمدة عام تلك النسبة من القوة العاملة التى تتوقع تشغيلها تماماً .

سوف يكون لوضع هذا النمط فى حد ذاته تأثير هائل فى العامل ، ان شعبنا العامل بأسره على اقتناع فى الوقت الحاضر بأنه يعيش فى حالة قلق كامل ، وحتى العامل الذى اشتغل كل الوقت فى أثناء الكساد لا يزال فى أساسه يحس بالقلق ، ويطارده « مرض نفسى ولده الكساد » ، مثله مثل العامل الذى تعطل طيلة خمس سنوات ، فإذا لم يؤد تطبيق الماضى على المستقبل الا الى أن يحل محل التهديد من المجهول ، توقع معلوم لكان فيه ماينطوى على معنى كثير ؛ ذلك أن الحقائق تتعارض بشكل لافت للنظر مع الانطباع الشائع ، ولنضرب مثلا واحداً ، لقد أبلغنى حديثاً كل عضو باحدى الإدارات بالفعل أن شركتهم لم تحتفظ فى المصانع عام ١٩٣٢ الا بقوة عاملة رمزية وفصلت فيما بين عامى ١٩٣٧ ، ١٩٣٨ « نصف العمال على الأقل » ، وتبين الأرقام الفعلية أن هذه الشركة لم تشتغل

إلا بنسبة ثمانية وخمسين فى المائة من عدد الرجال — ساعة فى عام ١٩٢٩ عندما وصل الكساد إلى أدنى درجاته ، وكان الهبوط فى عدد الرجال — ساعة فيما بين ١٩٣٧ (وهى سنة طيبة جداً بالنسبة إلى الشركة) ، ١٩٣٨ (حين منيت الشركة بخسارة فادحة) أقل من خمسة وعشرين فى المائة ، فإذا كانت الإدارات تبالغ فى تقدير التأثير الناجم عن كساد — وهذا ماتفعله معظمها — فكم يجب أن يكون مبلغ المغالاة فى تقديره من جانب العمال .

وبمجرد أن يتوافر لدينا النمط نستطيع أيضاً أن نمسك بخناق الأسباب المؤدية إلى انعدام الشعور بالأمن ، نستطيع أن نحول التنبؤ بالعدد الكلى من الرجال — ساعة والذى يتعين الاشتغال خلالها ، إلى تنبؤ بالعمل والدخل بالنسبة إلى العامل الفرد ، أو بالنسبة إلى مجموعات من العمال على الأقل ، هذا التحويل لنمط عام إلى توقع معين مضمون ، هو الخطوة الأهم . كما أنه من الناحية الفنية المهمة الأشد صعوبة ، فإجراؤه يتطلب وقتا وقد يقتضى الأمر تعديله تعديلا بالغاً على ضوء مايسفر عنه من تجربة ؛ ولقدوجدت أنه فى الشركة الكبيرة يستغرق الوصول إلى تنبؤ بالوظائف والدخول الفردية عامين تقريبا ؛ إذ جرت العادة على ابتداع كل من الأرقام والأساليب الإحصائية أثناء التطبيق .

ولو أن الخطة وقفت عند حد هذه المرحلة لظلت لها قيمتها أيضاً ؛ إذ تكون أول خطة تتخذ من أجل تمكين العامل من وضع ميزانية له ، وتهيء له حافزاً قويا على تكوين الاحتياطيات فى أوقات الرخاء ، فالعامل — وبخاصة فى الفئات الأعلى أجوراً والأوفر مهارة — إذ يعرف الخطر الذى يواجهه ، يستطيع — إن جاز القول — أن يقرر الضمان بالدخل الذى يحصل عليه ، لايمكن بالتأكيد أن تتوقع لدى الناس حافزاً يدفعهم الى الاحتياط ضد أخطار المستقبل إذا كانت هذه الأخطار مجهولة تماما ولا يستطاع حسابها ، فالسلوك العاقل الوحيد هو أن نعيش فى الحاضر ونستفيد منه إلى أقصى حد ، ولو حدث بدلا من ذلك أن أصبح الخطر محدوداً ويمكن حسابه ، يصبح تكوين الاحتياطيات أمراً له معنى وجذابا ،

حتى ولو لم يكن فى إمكان أى عامل أن يكوّن من الاحتياطيات ما يكفيه لاجتياز بطالة استطال أمرها .

ينبغى أن يضمن المشروع التنبؤ بالدخل والعمالة ، وهذا يفرض عليه الالتزام بأن يؤدى حداً أدنى من المدفوعات الأسبوعية الثابتة إلى العمال الذين يتوقعون - طبقاً للتنبؤ - حداً أدنى من العمالة خلال الشهور الاثنى عشر التالية ، هذا الخطر وإن كان ضئيلا جداً ، مما لايمكن تجنبه ، وينبغى أن يتضمن الضمان مخرجا يقضى بإعادة النظر بطريقة آلية فى المدفوعات الأسبوعية المضمونة إذا ثبت على غير المتوقع أن الهبوط فى أية فترة من اثنى عشر شهرا كان هبوطاً سابقاً لأوانه ، كذلك ينبغى للمشروع أن يجنب مرة واحـــدة رصيداً يكفل تغطية الفرق بين الهبوط المتوقع فى العمالة خلال سنة وبين النقطة التى يبدأ عندها مفعول المادة المتضمنة المخرج ، إن مبلغاً صغيراً نسبياً - مثل خمسة فى المائة من الأجور السنوية فى فترة العمالة الكاملة أو مبلغاً يتراوح بين ١٠٠ ، ٢٠٠ دولار بالنسبة الى كل عامل - يكفى لمواجهة هذه الحالة ، وهو نفقة لن يتحملها المشروع إلا مرة واحدة ، وفضلا عن هذا ، فبعد سنوات قلائل ينبغى أن تصبح كلفة الاحتياط ضد هذا الخطر الوحيد والضرورى ، أقل من هذا بكثير جداً ، أجل ، هذا هو نوع الخطر الذى لن يتطلب إلا قسطاً صغيراً جداً لو واجهناه على أساس نظام التأمين ، لأن الخطر الذى تواجهه مشروعات قليلة يحتمل أن تعانى هبوطاً سابقاً لأوانه وبصورة غير متوقعة ، يحتمل أن توازنه الأغلبية الكبيرة من المشروعات التى لا تخرج على الحدود التى سبق لها التنبؤ بها .

ناقشنا بالتفصيل هذا الموضوع المتعلق بالخطر إذ من الجوهرى أن تكون الخطة التى يمكن على ضوئها التنبؤ بالدخل والعمالة ، خالية من الأخطار بالفعل ، يجب أن يكون الضمان فى الواقع ذا طابع محافظ أكثر بكثير من التنبؤ - وذلك لنفس السبب الذى من أجله يجب على شركة التأمين على الحياة حتى تكون موضع الثقة بها حقيقة ، أن تبنى تقديراتها على معدل للوفاة أعلى مما تدل عليه الجداول الاكتوارية ؛ وأن يكون التنبؤ مما يمكن الاطمئنان إليه ويجتاز اختبار الأوقات

العصيبة ، أكثر أهمية من أن يكون داعياً الى التشجيع والرضا ؛ وأن يعرف العامل أين يقف ؛ وأن يكون قادرا على الاعتماد على توقع الدخل والعمالة ، أكثر أهمية بكثير من بذل وعود له قد لا تحترم عندما تحل الفترة الحرجة ، فإذا افترضت أية خطة الخطر فلا ينبغى لها أن تفعل هذا إلا بعد انقضاء وقت على وجودها ، أى بعد أن تكون الإدارة والعمال قدفهموا الفكرة الأساسية تماما ، يجب أن تحسب الأخطار بدقة ، وأن تتخذ الاحتياطات الوافية دونها ، وأن تكون أيضاً محدودة بشدة من حيث مبلغها ومدتها .

ذكرنا أن التنبؤ يؤدى منطقياً الى وعد بأداء دفعة أسبوعية الى العمال مع حد أدنى معين من توقع العمالة خلال الشهور الاثنى عشر التالية ، سواء اشتغلوا أم لم يشتغلوا ، والواضح أنه لكى يستحق العامل مثل هذا الأجر ، لابد أن يكون على توقع بالعمالة طيب نوعا ، فى الإمكان التنبؤ بما يتوقع كل عامل من ناحية العمالة ، ولكن ليس فى الامكان ضمان دخل محدد إلا للعمال ممن كان توقع تشغيلهم سليم بدرجة كافية ، سوف يختلف الضمان الفعلى اختلافا بالغاً من صناعة الى صناعة ، ومن مشروع إلى مشروع ، فالشركة التى تستطيع أن تضمن مقدما عملا لمدة خمسين أسبوعا ـ أى عمالة كاملة ـ فى فترة اثنى عشر شهرا ، لأكثر من أربعة أخماس عمالها شركة مستقرة بشكل استثنائى ، والشركة التى تستطيع إعطاء ضمان كهذا لأقل من ثلاثة أخماس العمال الذين هم فى خدمتها ، شركة مضطربة أو سيئة الإدارة بشكل استثنائى ، وحتى مثل هذه الشركة ينبغى فى العادة أن تكون قادرة على أن تضمن ثلاثين أسبوعا من العمل أو نحو ذلك لنسبة أخرى من العمال تتراوح بين ١٠ ، ١٥ فى المائة .

إن وضع تنفيذ خطة تؤدى للعامل دخلا كل أسبوع دون أن يؤدى عملا ، أبعد عن أن تكون عملا هينا ، فالمبلغ المدفوع يكون فى العادة نسبة مئوية من دخله العادى ، ويعتبر دفعة تحت الحساب تسدد حين يستأنف العمل الخ ، وهذا يتطلب أسلوباً معقدا من مسك الدفاتر وكثيرا من التفسير ، أما أن فى الإمكان عمل هذا فالبرهان عليه المثال الذى تقدمه شركات قلائل تطبق التنبؤات بصدد العمالة والدخل ، مثل شركة

هورمل لبعثة اللحوم فى أوستن بولاية مينيسوتا ، ولكن حتى إذا وجدت شركة الصعاب أعظم مما تغلبت عليه هورمل بنجاح ، فإن الدفعة الأسبوعية جوهرية لأنها توفر للعامل حداً أدنى من الدخل يشترى به ضروريات الحياة ، وتمنع تدهوره هو وأسرته إلى هاوية العوز والحرمان .

تحسين التنبؤ بالدخل والعمالة

وبمجرد التنبؤ بدخل وعمالة مضمونتين فإن فى الإمكان تحسينه إلى حد كبير ، فيمكن جعل العمالة أكثر استقراراً ، وتوقع دخل أكبر بكثير ، إلا أن المشروع لن يتحمل أعباء إضافية ، بل سوف يحقق فى الواقع ربحاً طيباً .

أما أن التقلبات فى العمليات تنطوى على تبديد ، وأنها غير اقتصادية وكثيرة التكاليف ، فأمر أصبح من بديهيات الإدارة الجيدة ، فالواضح أنه يتعين على المصنع الذى يشتغل فى ظل تقلبات موسمية متطرفة ، أن يكون من الضخامة بحيث يواجه ذروة حجم النشاط الذى يمارسه ، وقد يكون المتوسط السنوى لحجم هذا النشاط أقل من ذلك بكثير ، ويجب أن تحقق المعدات التى لا يحتاج إليها إلا فى فترة وصول الأعمال إلى ذروتها ، أن تدر عائداً أعلى بكثير حتى يتسنى لها تغطية تكاليف المحافظة عليها ، وهو بالطبع أمر معناه فى الحقيقة ارتفاع تكاليف الإنتاج بالنسبة إلى المصنع بصفته الكلية ، وثمة شركة فى صناعة لا تخضع بوجه خاص للتقلبات الموسمية ، تقدر مثلا أنها لا تحتاج إلى ثلث معداتها إلا لمدة شهرين فى كل عام ، ولذلك يتعين عليها أن تدر دخلا بالنسبة للوحدة الإنتاجية يزيد أربع أو خمس مرات عنه فى حالة ما إذا كانت المعدات تستخدم بصورة مستمرة .

والعمل فى الفترة التى يصل فيها النشاط الإنتاجى ذروته ، يتصف أيضاً بالعجلة وارتفاع التكاليف وانعدام الكفاية ، وبخاصة مايتعلق منه بالإصلاحات والصيانة وتوسيع المصنع وغير ذلك من أنواع العمل الأخرى المتصلة بالمعدات الرأسمالية ، فالجماعة التى تشتغل على الخط الحديدى مثلا تضطر إلى التوقف عن العمل والابتعاد عنه دقائق عدة كلما مر قطار على القضبان ، وخلال موسم النشاط

قد يضطر القائمون بمدالخط إلى التوقف دقيقتين مقابل دقيقة واحدة يشتغلون فيها بالفعل ، ولذلك كلما قلت حركة النقل هبطت تكاليف الإصلاحات بالخطوط .

وفى عام ١٩٤١ اضطرت إحدى شركات السيارات الكبرى أن تدفع فى طلاء المصنع من الداخل مايتراوح بين أربعة وستة أمثال ماكانت تدفعه فى عام ١٩٣٨ ، لم ترتفع كلفة المواد ولا الأجور كثيراً ، ولكن المصنع فى عام ١٩٣٨ كان يشتغل وردية واحدة ، فى حين أصبح فى عام ١٩٤١ يشتغل ورديتين وثلاث ورديات . فى عام ١٩٣٨ كان النقاشون يشتغلون فى مصنع خال ، وكان الطلاء يجف قبيل أن تبدأ وردية اليوم التالى ، ولكنهم فى عام ١٩٤١ كانوا يضطرون إلى العمل حول عمال وآلات يشتغلون بأقصى سرعة ، وبذلك فإن تثبيت العمل سواء بتسوية التقلبات فى الحجم وبتخطيط العمل على المعدات والمبانى خلال فترات تراخى الأعمال ، ينطوى على فوائد طيبة للمشروع .

وهو فى الوقت نفسه السبيل الوحيد الذى يتسنى به تحسين التنبؤ بالعمالة تحسينا كبيراً ، والحقيقة أن من أوفر خطط ضمان العمالة اليوم حظاً من الدعاية ، وهى الخطة التى تسير عليها شركة بروكتر وجامبل للصابون فى سنسناتى Procter and Gamble Soap Co. بدأت كمحاولة لتحقيق الوفر عن طريق التقليل من التقلبات الموسمية بدلا من أن تكون يراد بها أن توفر للعمال الأمن فيما يتعلق بدخلهم وتشغيلهم .

ولتثبيت العمالة ، يتعين دراسة نمط العمليات بدقة ، وتخطيط المشروعات المتعلقة بالصيانة والتوسع فى المصنع — وهو أمر لم تفعله حتى سوى حفنة تعدعلى أصابع اليدحتى من الشركات الكبيرة ، ويجب تكوين احتياطيات تخصص لأمثال هذه المشروعات ، لسنا بحاجة إلى القول إن هــــذا لا يفرض عبئاً إضافياً على المشروع ، فالمبلغ الذى يصرف فى العادة على الصيانة خلال سنة رواج سوف يظل دخل التشغيل يحمل به باعتباره مصروفا لأغراض الصيانة ، والفارق الوحيد هو أنه لن يصرف مباشرة وإنما يحتفظ به كاحتياطى لإنفاقه عندما يهبط النشاط .

والطريق الوحيد لتحسين التنبؤ بالدخل هو ربطه بالتأمين ضد البطالة ، إن مدفوعات التأمين على البطالة ينبغى فى الحقيقة أن ينظر اليها — وإلى تكونها — على أنها فى الأصل دخل يضاف إلى المدفوعات التى تؤدى فى ظل خطة يمكن فيها التنبؤ بالدخل والعمالة ، ولهذا الأمر أهمية بوجه خاص فى سنوات الكساد الشديد ، فالربط بين الدخل المتوقع والتأمين على البطالة ، ينبغى أن يجعل فى الإمكان بالنسبة إلى معظم الصناعات أن تضمن لنصف القوة العاملة فيها على الأقل دخل سنة كاملة حتى فى السنوات العجاف نوعا ، إلى جانب مبلغ يعادل خمسة وعشرين فى المائة من ثلثى الدخل المضمون أو نحو ذلك ، وبدون مدفوعات التأمين على البطالة فالنصف الأقدم عهداً لا يمكن أن يتوقع فى العادة سوى سبعين فى المائة ، ولا يتوقع الربع الحدى سوى ما يتراوح بين خمسين وخمسة وخمسين من الدخل العام فى سنة كساد .

عندما أنشىء نظام التأمين ضد البطالة لم يكن هناك من يفكر فى الخطط التى تستطيع التنبؤ بالدخل ، ونتيجة لهـذا فإن قوانيننا اليوم تعرقل بالفعل التنبؤات الخاصة بالدخل والعمالة ، فالعامل الذى يشتغل كل الوقت ـ أى أربعين ساعة ـ لمدة ثلاثين أسبوعا فى السنة يحصل فى معظم الولايات على تأمين البطالة خلال بقية العام أو معظم هذه البقية ، وإذ يكون التعويض عن البطالة بنسبة تتراوح بين خمس وثلثى أجره العادى ، يصل دخله السنوى الكلى إلى ثمانين فى المائة أو أكثر من دخله الكامل العادى ، لكن يحتمل فى ظل القوانين الحالية ، أن يفقد العامل المدفوعات الخاصة بالبطالة إذا كان هناك أى شكل من أشكال ضمان العمالة والدخل ، فالواضح أن العامل الذى يشتغل ثلاثين ساعة لمدة أربعين أسبوعا يشتغل نفس القدر من الساعات كزميله الذى يعمل أربعين ساعة لمدة ثلاثين أسبوعا ، ولكن ليس للعامل الحق قانونا فى معظم الولايات فى الحصول على إعانات البطالة إلا خلال الاثنى عشر أسبوعا الذى يكون خلالها متعطلا تعطلا كليا ، وإذا حصل على أى أجر من رب العمل خلال هذه الفترة ـ وهو ما يحدث فى ظل خطة الدخل والعمالة المتنبأ بهما ـ فلن يكون له الحق فى إعانات البطالة على الإطلاق .

وهذا يتعارض مع المصلحة العامة التى تتطلب الحد الأقصى من تأييد خطط التشغيل والدخل المتوقعين وتشجيعها ، كما لايتمشى كلية مع كون مدفوعات البطالة مدفوعات تأمين بدلا من أن تكون « صدقة » ، وأن مصدرها مايسهم به أرباب الأعمال والعاملون بدلا من أن يكون مصـــدرها الإحسان أو أموال الضرائب ، فإذا كان التأمين ضد البطالة تتعهد به شركات التأمين الخاصة لا عتبرت الوكالات القائمة بتنفيذ النظم واللوائح أو المحاكم منذ زمن طويل ، القيود خروجاً على القانون باعتبارها إجراء لايمكن الدفاع عنه ، أما والأمر على ماهو عليه فإن لجنة حكومية قامت بدراسة مشكلة ضمانات الدخل ، أوصت منذ سنوات عدة بإجراء تغيير فى القوانين ، ومع هذا لم يتم شىء حتى الآن .

وخطة ضمان الدخل والعمالة تتطلب تعاوناوثيقاً مع النقابة منذالبداية الأولى ، أو على الأقل بمجرد أن تضع الإدارة الخطة التى تجعل التنبؤ فى حيز الإمكان ، ويجب أن تفهم النقابة ماتسعى إليه الإدارة ، وماذا تعنيه نصوص خطة الضمان ، إن الحد الأدنى المضمون من الأجر الأسبوعى بوصفه دفعة تؤدى مقدما للعمال المتعطلين بصفة مؤقتة ، يفترض سلفاً تنفيذاً مشتركا من قبل الإدارة والنقابة من أجل التغلب على مايراود العامل من الشك فى أن الخطة تستخدم لتسرق منه شيئاً هو من حقه .

وسوف يتعين تغيير القواعد النقابية حتى تصبح الخطة صالحة للتطبيق ، فالإصرار على اعتبار الأقدمية الدقيقة الأساس الذى تبنى عليه عمليات الفصل قد تسفر مثلا عن مظالم جسيمة ، وبخاصة فى الشركات والصناعات التى تعتبر طول مدة الخدمة القاعدة التى تسير عليها ، وقد تعنى أن العمال الذين تشتد حاجتهم إلى تنبؤ بالدخل ، أى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين الخامسة والعشرين والأربعين ممن عليهم أن يعولوا أطفالا صغاراً ووالدين يعتمدون عليهم ، قد لايتوافر لهم أى أمان على الاطلاق ، أما المسنون الذين قاربوا سن اعتزال الخدمة وليست عليهم التزامات عائلية فقد يتمتعون بالفعل بضمان بالعمالة الكاملة .

وسوف تتطلب معظم الخطط أيضاً أن يكون فى الامكان نقل العمال بدرجة

طيبة من الحرية بين الأقسام المختلفة والحرف المختلفة ، وإلا فإن التنبؤات بالعمالة والدخل — إن كانت فى حيز الإمكان اطلاقا — سوف تتفاوت تفاوتا عظيما فى داخل المصنع ، قد يظل عمال أحد الأقسام ممن ليست لهم أقدمية على الاطلاق ، يتمتعون فعلا بالعمالة الكاملة ، على حين يكون العمال بالقسم المجاور له وممن قضوا عشرين عاما فى الخدمة ، فى خطر من البطالة الطويلة الأمد ، مثل هذه الحرية فى إجراء التنقلات تتعارض مع القواعد إن لم تتعارض مع الفلسفة الأساسية التى تعتنقها كثير من النقابات ، وبخاصة النقابات الحرفية ، ولهذا يجب تخطيط هذه التنقلات والاتفاق عليها مقدما إذا أريد تجنب المتاعب العمالية ، كما تتطلب الحال أيضاً تدريب العمال مقدما على العمل فى أقسام عدة أو فى مهن عدة ، ويجب اتباع سياسة مستمرة للتناوب بين الأقسام والحرف وهو ماتسمح به القلة من العقود النقابية المطبقة اليوم .

وهناك أيضاً بعض مشكلات قانونية يجب التغلب عليها ، وقد أسلفنا ذكر واحدة منها ونقصد بها قوانيننا الحالية بصدد التأمين ضد البطالة ، أما المشكلة الأخرى فهى الأسلوب المتبع فى تقرير مخصصات الاستهلاك والذى يسير عليه جزء من السلطات الضريبية عندنا ، فإذا لم يتغير هذا فإن أية محاولة لتثبيت العمليات عن طريق ارجاء الصيانة ، سوف تكون عسيرة .

كم يمكن ضمانه ولأى عدد

إن التنبؤ بدخل وتشغيل مضمونين لا يمكن أن يحول دون الكساد أو أن يعالجه ، فغرضه الوحيد أن يجعل البطالة المترتبة على الكساد أمراً محتملا عن طريق إمكانية التنبؤ بها ثم إزالة — أو على الأقل تخفيف أثر البطالة المدمر على حياة العامل الاجتماعية والاقتصادية وعلى أسرته ، لابد أن يكون لهذا — بطبيعة الحال — بعض الأثر على قسوة الكساد ، بل يمكن اقامة الحجة على أنه يمنع انهيار الاقتصاد وتحوله إلى ذعر ، على غرار ماشهدناه فى عامى ١٩٣٢ ، ١٩٣٣ ، ولكن التنبؤ بالدخل والعمالة ليس وسيلة سحرية لإبعاد شبح الكساد .

كذلك لا تحمى مثل هذه الخطة العامل من أخطار اقتصادية كبيرة أخرى ، إنها ليست ضمانا ضد البطالة التكنولوجية ، الحقيقة أن على كل خطة أن تقرر فى وضوح أنه ما من شىء فيها ينطوى على معنى الانتقاص من حقوق الإدارة فى تغيير العمليات والأساليب والعدد والمنتجات ، وبالإضافة إلى هذا يجب أن تنص كل خطة على إعادة النظر فيها بطريقة آلية على فترات متكررة - مثل كل سنوات ثلاث أو خمس - حتى يتسنى جعل التنبؤ مطابقا للتغييرات التكنولوجية .

كذلك ليس التنبؤ بالدخل والعمالة بضمان أياً كان ، ضد حدوث انتكاس فى مشروع أو صناعة ، وضد الإفلاس ، والتوقف عن العمل ، ووقف الإنتاج ، وغير ذلك من أخطار الموت الاقتصادى أو المرض الاقتصادى الشديد ، هذه الأخطار التى يشترك فى التعرض لها كل من يعتمد فى معاشه على نشاط اقتصادى معين أو صناعة معينة ، أخطار لا يمكن تغطيتها ، إنها بالنسبة الى الأفراد أخطار جسيمة جداً ، ولكنها ، بالنسبة إلى الاقتصاد ككل ، عرضية بدلا من أن تكون أخطاراً رئيسية .

بل وربما الأهم من هذه التحفظات والقيود أن إمكانية إجراء تنبؤ له معناه ليس فى وسع كل مشروع ، وبدون القدرة على التنبؤ لا يمكن أن يكون هناك ضمان ، وعلى العموم فالقدرة على التنبؤ تقتصر على المشروعات الكبيرة التى يستخدم الواحد منها عددا كبيرا نوعا من العمال ، أما المشروع الصغير ، حتى ولو كان مركزه الاقتصادى طيباً ، فلا يستطيع كقاعدة أن يفترض أن خبرته الماضية تهيء دلالة يعتمد عليها بالنسبة الى توقعاته المستقبلة .

وحتى بين المشروعات الكبيرة بالقدر الذى يجعل فى امكانها اجراء تنبؤ له معنى ، فسوف يكون هناك عدد تنبؤه ليس بالدقة التى تكفى لإشباع الحد الأدنى من الحاجة الى الأمن لعدد أدنى من العمال ، ولعل هذه المتطلبات الدنيا منخفضة تماما ، فإذا أمكن لستين فى المائة من العمال أن يتوقعوا ستين فى المائة من دخلهم فى وهدة الكساد ، الأمر الذى معناه أنه إذا كان من المتوقع ألا يهبط عدد الرجال - ساعة الكل التى يجرى الاشتغال خلالها ، دون ستة وثلاثين فى المائة من

الطاقة الإنتاجية الكاملة مادام المشروع يواصل أعماله — فني هذه الحالة يكون الضمان معنى ، وكذلك إذا أستطاع ثلثا العمال أن يتوقعوا الحصول على ثلاثة أرباع دخلهم فى العام الماضى خلال أية سنة تالية ، أو بعبارة أخرى إذا كان الهبوط المتوقع فى أية سنة لايحتمل أن يكون أكثر من خمسين فى المائة ، فيكون ثمة أساس يبنى عليه ضمان فعال له معناه .

إلا أن بعض الصناعات والمشروعات لا تستطيع أن تضمن مثل هذا الحد الأدنى ، هناك أولا الصناعات التى تنتج المعدات الرأسمالية الثقيلة مثل معدات الخطوط الحديدية ومعدات توليد الكهرباء أو عدد الآلات ، وهذه الصناعات قد ترى نشاطها بأسره يزول عند أول دلالة على تحول فى التيار الاقتصادى ، فخلال إحدى سنوات الكساد مثلا ، لم تنتج صناعة معدات السكك الحديدية كلها فى الولايات المتحدة سوى ثلاث قاطرات .وهذا معناه بالفعل أن جميع الشركات التى تنتج القاطرات أغلقت أبوابها تماما .

وثمة مشروعات كثيرة لا تستطيع إجراء تنبؤات لها معناها بصدد الدخل والعمالة ، إلا إذا استقرت عملياتها وأدخل التعويض عن البطالة فى الضمان ، وبخلاف هذا فإن ذلك الجزء من القوة العاملة التى سوف يشملها التعويض سيكون من الصغر بحيث لا يعود من الخطة نفع كثير ، وإلى هذه المشروعات تنتمى صناعات الصلب والسيارات والمعدات الزراعية والصناعات الأخرى التى تنتج السلع الاستهلاكية الطويلة الأمد ولأسباب مختلفة تماما تصعب الضمانات فى الصناعات المعرضة للتغييرات المفاجئة فى الازدياد ، كما هو شأن صناعة الملابس ، هنا نجد عدد الوظائف فى الصناعة ككل ثابتاً نسبياً ، ولكن عددها فى أى مشروع معلوم يخضع لتقلبات شديدة للغاية ولا يمكن التنبؤ بها ، إن تكهناً باطلا واحداً بشأن الزى قد يقضى على مشروع تماما ، لهذا يتعين بالنسبة إلى أى ضمان له معناه أن يشمل إقليماً كله ، مثل صناعة الملابس فى مدينة نيويورك ، أو صناعة الملابس فى كاليفورنيا .

غير أن الحاجة إلى الضمان هى أشد إلحاحا بالضبط فى هذه الصناعات التى

تندرج فى تلك المجموعة الوسيطة ، فالعامل فى مصنع لعمل القاطرات يعلم أنه يعيش فى ظل التهديد بالبطالة الكاملة ، وفى الإمكان حمل العامل فى صناعة السلع الاستهلاكية وحتى فى سنة كسادشديد جدا ، على أن يفهم أنه ينعم بأمان كاف ، إن العامل الذى يستشعر قلقاً يزيد كثيرا يبرره توقعه الفعلى ببقائه فى عمله ، هذا العامل نلقاه أساساً فى الصناعات التى فيها التقلبات كبيرة فى العادة ولكن دون أن تكون عنيفة .

وفى بعض الصناعات والمشروعات قد يختلف التنبؤ بالعمالة اختلافا جذريا من حرفة إلى حرفة دون أمل كثير فى إمكان وضع نمط على مستوى المشروع كله عن طريق نقل العمال من حرفة إلى أخرى . ففى الخطوط الحديدية مثلا ، نجد أن نمط العمالة فىصيانة أرضية الخط والقضبان مستقرة بدرجة معقولة على مرالسنين . أما التقلبات الكبيرة فوسمية ، والقوة العاملة الضخمة المستخدمة فى إصلاح وصيانة العربات لايختلف كثيراتوقعها للعمالة عنه فىحالة عمال الإنتاج بصناعة السيارات ، غير أنها معرضة لخطر بالغ من القلق بسبب اقتصار البطالة الكلية على فترات الكساد العنيف ، وإعطاء هذه المجموعة ضمانا له معناه يتطلب تثبيت العمليات وربطا محددا بينالضمانوالتعويضعنالبطالة ، وأخيرا فعمال القطارات والقاطرات تتقلب حظوظهم مباشرة وعلى الفور تبعاً لحجم حركة النقل وهو شىء ليس للخط الحديدى سلطان عليه ، وهنا من الصعب جدا تقرير ضمان .

لكن مع هذه التحفظات جميعاً ، يظل فى الامكان إعطاء نسبة طيبة جدا من القوة العاملة عندنا ، ضمانا له معناه يكفى لأن يجعلها تتخطى أسوأ الفترات ، ويكفى بالتأكيد لتمكينها من تخطيط أمورها لمدة اثنى عشر شهرا مقدما ، ربما لن يكون فى الامكان منح مثل هذا الضمان إلا لثلث القوة العاملة كلها (باستثناء التطبيق العام لسياسة المشاركة فى الأرباح والتحول إلىسياسة مقاومة الدورات الاقتصادية) ولكن ثلث القوة العاملة فقط ينتظم فى سلك النقابات ، ومع هذا فالنقابات تسيطر على الموقف وتعين الجو السياسى والاجتماعى للصناعة كلها ، إن إعطاء ضمان لثلث العمال بأنهم سيحصلون على الأقل على نصف دخلهم الكامل حتى فى

أسوأ عام (ونكرر القول بأنه رقم محافظ) ـ هذا الضمان سوف يكون له تأثير رهيب على الاقتصاد ، ويقطع مسافة طويلة نحو اجتياز الفجوة الفاصلة بين الأجر بوصفه دخلا وبين الأجر باعتباره تكلفة .

وسوف يكون له أيضاً تأثير مباشر على ماتستشعر الأغلبية المحرومة من أى ضمان ، من الأمن بشأن توظيفها ، فالعمال الداخلون فى نطاق الضمان سوف يكونون قادرين على الاحتفاظ بنفقاتهم الأساسية خلال أوقات الركود ، وبهذا يهيئون قوة شرائية للاقتصاد كله :

وفوق كل هذا ، فالتنبؤ بدخل وتوظف مضمونين يوفر الشىء الذى لم يحصل عليه أى عامل ، أى القدرة على تخطيط المستقبل ، إن العجز عن رسم الخطط للمستقبل ، والحاجة إلى أن يعيش المرء ليومه فقط ، هما اللذان يصنعان البروليتارى أكثر مما يصنعه أى شىء آخر .

الفصل السابع والعشرون

مصلحة العامل في الربح

أما أن للعامل مصلحة مباشرة فى الربح والربحية لصالحه هو ، فضلا عن صالح المشروع ، فأمر مفهوم منذ زمن طويل ، ولذلك جربت خطط المشاركة فى الأرباح مرات كثيرة خلال السنوات المائة الأخيرة ، وها هو ذا موضع التبشير بها الآن بوصفها الدواء الذى يشفى جميع أمراضنا الصناعية . إلا أنه مامن شركة كبيرة بالفعل تبدى اهتماما بالمشاركة فى الأرباح ، وهو مايصدق أيضاً على النقابات فى الصناعات الكبرى ، وفضلا عن هذا كانت التجربة الفعلية لخطط المشاركة فى الأرباح مخيبة للآمال بوجه عام .

يرجع السبب إلى أنه من الناحية العملية ، تهدف جميع خطط المشاركة إلى جعل العامل « شريكا » بأن تهيء له مصلحة مالية خارج الوظيفة التى يؤديها ومستقلة عنها ، ولكن العامل « شريك » الآن ، إن كنا نقصد بالمشاركة اهتمامه بالمشروع ، فاهتمامه منصب على وظيفته ، وهى عنده أعظم وأهم بدرجة لامتناهية من أى جزاء مال خارج عنها . ولما كان ذلك الشىء الذى هو موضوع اهتمامه - أى الوظيفة - خاضعاً لأولوية الربحية ، تتحكم فيه وفى النهاية تهدده . لهذا يرفض الربح ويقاومه .

إن النصيب الذى تنص عليه معظم خطط المشاركة فى الأرباح ، والخارج عن الوظيفة تماما ، يبدو فى نظر العامل — وفى أفضل الحالات — كأنه نبات البقدونس فوق الحساء ، له مذاق شهى ولكنه غير جوهرى ، بل إن العامل ليسخط عليه باعتباره تأكيداً لنظام من القيم والأولويات ، يعده معاديا له ، هناك قصة قديمة عن أحد آل روتشيلد سقط فى نهر هادر وأنقذه شحاذ ، وعرض المصرفى الشكور على من أنقذه أن يشاركه ، فأجاب الشحاذ باشمئزاز : « هذا هو اعتراف الأغنياء لك بالجميل ، والآن تريد منى أن أكون مسئولا عما عليك من

ديون ! » هذا الإحساس نفسه غالباً مايساور العامل من ناحية الخطط التقليدية الخاصة بالمشاركة فى الأرباح .

وفضلا عن هذا فشلت الخطة التقليدية للمشاركة فى إقامة علاقة بين العامل والربح إلا فى المشروع الصغير ، أما فى المشروع الأكبر منه ـ بله المشروع البالغ الضخامة ـ فالعلاقة بين جهد العامل وربح المشروع ، هى من البعد والغموض بحيث لا تصبح ظاهرة للعيان فى ظل الخطة العادية .

وفى الوقت نفسه تتطلب خططنا للمشاركة فى الأرباح أن يحصل العامل على نصيبه من الربح بنفس الصورة التى يحصل بها حامل السهم على ربحه ، أى على مبلغ يؤدى فى السنوات التى يتحقق فيها الربح ، لكن هذه السنوات هى التى يحتمل أن يكون فيها العامل فى حالة عمالة كاملة ويتقاضى أجرا طيباً ، وبذا تكون المبالغ الصغيرة الاضافية ذات أهمية يسيرة بالنسبة إليه ، إنه يريد الدخل الاضافى فى السنوات التى لاربح فيها ، وبخاصة تلك التى يصاب فيها المشروع بخسارة ، حين يحتمل أن يتعطل العامل بعض الوقت على الأقل ، وتشتد حاجته إلى دخل إضافى .

متطلبات المشاركة الفعالة فى الأرباح

إذا أريد من خطة المشاركة فى الأرباح أن تثير حقاً فى العامل اهتماما بالربح فيتعين أن يقيم علاقة لها معناها بين الربح ووظيفة العامل وحاجاته .

ويعنى هذا من الناحية المادية الملموسة أن يكون الغرض من المشاركة أولا تحسين الوظيفة ، الأمر الذى معناه فى معظم الحالات تحسين فى الأمن ذلك أن أمن الوظيفة هو مايعتبره العامل أعظم تعرضاً للتهديد بسبب إخضاعه، أى العامل ، لمبدأ الربحية .

وبينما واضح أنه ينبغى تجنيب نصيب العامل فى السنوات التى يحقق فيها المشروع ربحا أى سنوات الرخاء ، فينبغى تصميمه بحيث يساعدالعامل فىالسنوات التى يحتاج فيها إلى أمن إضافى ، أى فى السنوات العجاف ، أو فى حالة المرض ، أو كبر السن الخ .

وفضلا عن هـذا فالأنصبة المترتبة على المشاركة فى الأرباح سوف تكون فى الغالبية الكبيرة من الحالات غير ذات تأثير فعال بالكلية ، إذ تكون من الصغر بحيث ينتفى أثرها .

إن الحاجات الكبرى للعامل لا يمكن إشباعها بصورة وافية الا على صعيد المجموعة ، إذ لا يستطيع واحد أن يحتاط لهـا إلا إذا كان غنياً ، فالآلاف من المدخرات الفردية التى تبلغ قيمة كل منها خمسين دولارا مثلا لن تحمى أى فرد من المجموعة من خطر البطالة أو المرض أو كبر السن ، ولكن رصيدا للاحتياطى من خمسين ألف دولار قد يوفر لكل فرد من المجموعة الحماية ضد أى من هذه الأخطار ، ويحتمل أن تكون الأنصبة الناتجة عن المشاركة فى الأرباح تبديدامن الناحيتين الذاتية والموضوعية ، ومن الناحيتين السيكولوجية والاقتصادية ، ينبغى أن يكون الفرد قادرا على سحب نصيبه — وربما على أساس شبيه بالاساس الذى يستطيع حامل « بوليصة التأمين » على الحياة أن يقترض به من الشركة ، ولكن الرصيد نفسه ينبغى أن يكون جماعياً ومعدا كاحتياط ضد الأخطار المشتركة التى تتعرض لها مجموعة العاملين .

وأكثر من هذا فالغرض المعين الذى يخصص له صندوق المشاركة فى الأرباح ، يجب أن يعينه مجتمع المصنع بدلا من أن يكون قرارا تتخذه الإدارة بشأن ما يريده أو ينبغى أن يريده العمال . لا يكفى أن تكتشف عن طريق مسح تجربة مايحبذه العمال ، ويجب أن تقتصر الإدارة على القرار المتعلق بوضع ترتيب المشاركة فى

الأرباح ، وبإجراء المفاوضات بشأن المبالغ التى تجنب لضمها إلى الصندوق ، أما كيف يستخدم المبلغ فهذا ماينبغى أن يترك للعمال ، يجب أن يكون الصندوق صندوقهم وملكيتهم التى لاسبيل إلى الرجوع فيها .

وأخيرا فإدارة الصندوق يجب أن تكون مسئولية العاملين ، وينبغى أن تمثل الإدارة فى هيئة إدارته على أن يقتصر دورها على تقديم المعونة الفنية والإرشاد ، وعلى الاحتجاج على سوء الإدارة أو خيانة الأمانة ، ان السلطة المسيطرة فى الهيئة هى فى أيدى العمال وممثليهم ، ومثل هذه الهيئة تتيح فرصة مثالية للعمال وموظفى النقابات لاكتساب اتجاه ادارى ، وتعلم التعاون مع المشروع وادارته ، واكتساب المكانة الاجتماعية ، والإشباع عن طريق الاضطلاع بالمسئولية .

ويجب أن يدار صندوق المشاركة فى الأرباح على النطاق المحلى ، أى أن يكون صندوق مشروع معين يجنب لأغراض جماعة مصنع معينة ، فإذا أنشىء على صعيد الصناعة أو على مستوى البلد كله ، فلا بد أن يفقد فعاليته ومعناه .

استخدام صندوق المشاركة فى الأرباح

سوف يكون الاستخدام الواضح لصندوق المشاركة فى الأرباح ، تحسين الضمان بالدخل فى ظل خطة للتنبؤ بالدخل والعمالة ، أن الأجر الأسبوعى الأدنى الذى بحثناه يدفع سواء اشتغل العامل أو لم يشتغل ، ولكن من طبيعة أية دفعة تؤدى مقدما عن عمل يتوقع أن يقوم به فى المستقبل القريب ، لكن تحسين ضمان بالدخل يتجاوز هذا الحد ، يتطلب أرصدة لا يمكن استردادها ولا سبيل الى تكوينها الا عن طريق مايجنبه المشروع لهذا الغرض من أرباحه فى سنوات الرخاء .

من الناحية العملية تستخدم احتياطيات المشاركة فى الأرباح لزيادة الخطر الذى تتوافر لدى المشروع الرغبة والقدرة على احتمال عبئه ، فبدلا من أن يقصر المشروع

ضمانه على مايقل عن الاحتمال المتنبأ به ؛ فقد يضمن مثلا هذا التنبؤ بالكامل ، ويغطى ماينطوى عليه من خطر يسير بأن يقتطع من أرباحه رصيدا لحالات الضرورة ، وكلما زاد الرصيد أمكن تحسين الضمان ، مامن مشروع بقادر أبدا أن يضمن العمالة الكاملة سواء حل الكساد أوشاع الرواج ، ولكن فى حالات كثيرة تسفر المخصصات نسبياً التى تقتطع من أرباح سنوات الرواج ، عن تأثير أكبر من أن يتناسب معها ، فى تحسين الضمان .

ليس هذا الا واحدا من الاستعمالات الممكنة الكثيرة ، قد ينشأ صندوق المشاركة فى الأرباح عن طريق توفير مبالغ مناسبة لمواجهة حالات الفصل والتوقف المؤقت خلال فترة التغييرات التكنولوجية ؛ وقد يستخدم لتوفير الخدمات التى تقدم فى حالة المرض والوفاة ، أو لتكملة المخصصات الهزيلة فى ظل نظام التأمين فى حالة كبر السن ، بمعاش التقاعد .

قد يكون من الخطأ — بالطبع — تجزئة المبلغ المتوافر الى أجزاء صغيرة جدا ، ولكن اذا وجدت مواقف مختلفة فسوف تكتشف استعمالات مختلفة اختلافا كليا لصندوق المشاركة فى الأرباح ، مثال ذلك أن احدى شركات الصلب فى الجنوب وجدت أن أعظم الحاجات التى يستشعرها عمالها الزنوج وكانوا يشكلون حوالى خمس القوة العاملة الكلية ، تنصب على الإسكان والتعليم الجيد والعلاج اللائق ؛ فى حين أن مجموعة من عمال الخطوط الحديدية ممن يعيش أفرادها بصفة رئيسية فى الأودية الجبلية المنعزلة ، تعتبر أن أعظم ماتحتاج اليه هو رصيد يمكنها من تعليم أطفالها فى أوقات الكساد ، ان العمال يعتقدون أنهم سوف يدبرون أمورهم بأنفسهم على نحو ماخلال فترة كساد ، ولكنهم لا يستطيعون مواصلة الانفاق على تعليم أطفالهم عندما يتعطلون أو عندما تقل ساعات العمل ، ولذلك يريدون استخدام صندوق المشاركة فى الأرباح لتعليم أطفالهم بدلا من استخدامه كدخل إضافى .

المنافع التى تعود على المشروع

إن خطة للشاركة فى الارباح ، أعدت بطريقة سليمة وركزت على حاجات العامل الحقيقية قد تقنعه بأن الربح ليس معاديا لاغراضه ، ولكنه يتمشى معها تماما ، وإذا كانت أفضل خطة من هذا القبيل لن تجعل من العمال مبشرين لحساب نظام الربح ، ولن تحولهم بالتأكيد إلى معجبين « بحافز الربح » ، إلا أنها قد تخلق جوا تصبح فيه المناقشة العاقلة لوظيفة الربح ومعناه وضرورته ، أمراً فى حيز الإمكان ، وقد تغير موقف العامل من المقاومة البعيدة الغور وهو موقف تلقى فيه كل الحجج آذانا صماء ، أى لا تستطيع فيه الحجج حقاً إلا أن تساعد فى تثبيت عدائه العميق — إلى موقف يستجيب فيه للمناقشة حول الوظيفة الموضوعية التى ينهض بها الربح ، إن أقل مايسعنا أن نتوقعه من خطة فعالة للمشاركة فى الارباح ، أن نجعل العمال يرون أن الارباح تتقلب ، وأن الارباح الكبيرة فى عام رواج تقابلها الأرباح الهزيلة أو الخسائر فى عام كساد ، فالإدراك بأن « الربح السنوى » ليس إلا خرافة ابتدعها المحاسب ، ربما يكون فى حد ذاته خطوة هائلة نحو فهم النظام الاقتصادى وتقبله .

ولكن النفع الملموس والعاجل أكثر من غيره ، والذى يعود على المشروع لايتمثل فيما للمشاركة فى الارباح من تأثير على المقاومة للربح ، هذا النفع يكمن فى وضع عبء الأمن الاجتماعى ومدفوعات الخدمات ، على أساس يتعرض للتقلب ، إنه يقرر مرونة تكاليف العمل حيث تشتد إليها حاجة المشروع ويجعل العامل يستفيد من المرونة .

ولقد أصبحت المطالبة « بخدمات » أى بضمانات لتوفير الأمن فى مثل قوة المطالبة برفع معدلات الأجور ، إن لم تزد عنها قوة ، فعن كل دولار من الأجور المدفوعة ، تدفع الصناعة الامريكية بوجه عام مابين عشرة سنتات وعشرين سنتا لمواجهة أمثال هذه « الخدمات الهامشية » ومن المؤكد أن يصبح المطلب أشد إلحاحا .

وبمجرد أن يلقى مبدأ هذه الخدمات القبول ، فسوف يتمثل الأمر الأهم فى مطالبة الصناعة بالإبقاء على المدفوعات التى تؤديها لمختلف الصناديق سواء فى أوقات الكساد أوفترات الرخاء ، حتى ولولم يشتغل العامل ، فالتأمين على الحياة ومكافأة ترك الخدمة ، ومعاشات كبر السن ، والخدمات الطبية الخ — هذه تتطلب أقساطا يمكن التنبؤ بها ، وفضلا عن هذا تعظم الحاجة إلى حمايتها حين يتعطل العامل ، ولكن ليس فى إمكان حتى أقوى المشروعات أن تتحمل فى وهدة كساد عبئاً من الأمن الاجتماعى قدره عشرة فى المائة من ذروة تكاليف الأجور فيها ، وتظل قادرة على الوفاء بالتزاماتها .

ومن جهة أخرى تستطيع معظم المشروعات احتمال العبء لو أنه كان متناسباً مع حجم الأعمال ومع الأرباح ، وبعبارة أخرى يستطيع المشروع فى سنوات الرخاء الشديد ، أن يجنب مايزيد بدرجة بالغة القدر على نسبة العشرة فى المائة ، فى حين يجنب مايقل عن ذلك فى سنوات الكساد أو لايجنب شيئاً ، مثل هذه الأعباء المخصصة للخدمات تعامل على أى حال ، وفى ظل نظام مناسب للمحاسبة - وحتى اليوم - كما لو كانت تتقلب مع الأرباح ، ولكن المشروع ان يحقق النفع الكامل من وراء إثارة اهتمام العامل بالأرباح إلا إذا أصبحت هذه العلاقة واضحة للعيان واستقرت على أسس ثابتة على أنها مبدأ .

ويهيء مبدأ المشاركة فى الأرباح أيضاً السبيل الوحيد للتخفيف من سخط العامل على المرتبات العالية التى يتقاضاها كبار المديرين التنفيذيين ، ليس فيه الرد على شكواهم من حجم الفارق بين دخولهم ودخول الاخيرين ، فهذا أمر يتطلب فهما لكل من وظيفة الإدارة وتنظيم المشروع الحديث ، ولكن العامل يستشعر السخط بالإضافة الى هذا ، على مايتراءى له أن المدير التنفيذى يتقاضى مرتبه العالى فى سنوات الرخاء والكساد على حد سواء ، أى إنه بعبارة أخرى يترك العامل بدخله المنخفض ليحمل خطر التقلبات الاقتصادية بأسره .

وفضلا عن هذا فالأغلبية الكبيرة من العمال على اقتناع بأن مرتب الموظف التنفيذى يقتطع من أجورها بطريقة غامضة وخفية ، وبهـــذا تكون لهؤلاء التنفيذيين مصلحة ملموسة فى إبقاء الأجور وكشوف المهايا فى مستوى منخفض ، هذان السببان اللذان يرجع إليهما السخط يمكن إزالتهما عن طريق تطبيق مبدأ المشاركة فى الارباح على جميع العاملين بما فيهم المديرون التنفيذيون .

فى الإمكان مثلا تحديد جميع المرتبات الثابتة على أساس ضرب متوسط أجر العامل السنوى فى رقم معين ، كأن يكون أعلى مرتب ثابت معادلا لعشرة أمثال الأجر الصافى للعامل الذى فى حالة العمالة الكاملة ، وهى نسبة قد تصل فى الوقت الحاضر إلى مبلغ يتراوح بين خمسة وعشرين وخمسة وثلاثين ألف دولار فى السنة ، ومع هذا يحتفظ لمجموع المديرين التنفيذيين كلها بالحق فى نصيب من الارباح طبقاً لمستوى العمالة .

وعن طريق تقسيم المكافأة التى يحصل عليها المديرون التنفيذيون يستطيع المشروع إذن إقامة سلم لرموز نقدية تدل على المركز والسلطة ، وذلك بمجرد إعطاء كبار التنفيذيين نصيباً أعلى من مرؤوسيهم الخ . . . وهذا يحدد الدخول الثابتة بمبالغ وان يكن أعلى بدرجة لهـا دلالتها من دخل العامل ، يظل فى حدود التصور ، كما لايتيح لهم تعويضاً اضافياً الا فى حالة ارتفاع العمالة وحين يكون للعمال أيضاً نصيب فى الأرباح ؛ ذلك أنه اذا أريد بخطة لمشاركة العمال المديرين التنفيذيين فى الأرباح ، أن تتغلب على السخط الموجه الى مرتباتهم العالية ، فلابد أن تسير جنباً الى جنب مع خطة مماثلة بالنسبة الى العمال .

واضح أن مثل هذا المنهج مجرد مسكن ، ولكن حتى لو اقتصر أمره على التقليل من سخط العامل على مرتبات المديرين التنفيذيين العالية ـ وان لم يكن من أجل المشروع وحده ، لكان جديراً بالاهتمام ، ان الصالح الاجتماعى يتطلب استخدام

الفوارق النقدية كرموز تدل على السلطة والقوة فى المشروع الصناعى ، وهذه الرموز يحتاج إليها كل مجتمع ، بل إن مجتمع الملائكة قائم على انقسامه إلى طبقات وليس على المساواة ، ومطالبة المدير التنفيذى بالعمل بدافع من الحوافز غير المالية ، أى الحوافز الاجتماعية ، معناها أن نخطىء فهم وظيفة المرتب الكبير ، وهى وظيفة اجتماعية بدلا من أن تكون مالية ، حقيقة ، يمكن النظر إلى هذه المرتبات على ضوء ضرائب الدخل التى تقرب من حد المصادرة ، على أنها تكاد تكون حافزاً مستمداً من المكانة الاجتماعية وليس ماليا ، فمن بين جميع الرموز الدالة على السلطة ربما تكون النقود أقلها خطراً من الناحية الاجتماعية ، إنها أقل خطراً بدرجة لامتناهية من الزى الرسمى أو اللقب ، وكلاهما يولدان العجرفة والطغيان التافه وشهوة السلطة ، والحق أن النقود — والنقود وحدها — هى التى يمكن إبقاؤها دون حول أو قوة من الناحية الاجتماعية ؛ إذ يمكن مثلا القضاء عليها عن طريق الضرائب ، وعلى خلاف الاعتقاد السائد فى أوربا فالنقود بصفتها هذه — أى باعتبارها مجرد ثروة — عاجزة تماما من الناحية الاجتماعية فى هذا البلد ، مما يشهد به المركز الذى تشوبه الحيرة والقلق والغموض من الناحية الاجتماعية ، وهو المركز الذى يشغله أبناء الأغنياء جداً الذين تنأى بهم ثرواتهم نفسها عن أية حياة عملية خلاف حياة المحب للخير .

إلا أن المرتبات العالية التى يتقاضاها كبار التنفيذيين هى موضع السخط العميق والشديد من جانب العاملين — ولسبب مفهوم ، قد يكون هذا السخط طفيفاً ، ولكنه ليس سطحياً ، إذ يعكس صراعاحقيقياً بين روح مجتمعناوحاجاته البنائية ، وإذا لم تتمكن من علاج هذه البقعة الآلية فعلينا على الأقل أن نخفف منها .

ولابتداع خطط سليمة للمشاركة فى الأرباح ، أهمية خاصة فى البلاد الآخذة بأسباب التصنيع ، وليس من قبيل المصادفة أن تكون روسيا السوفيتية هى التى

طورتها وسارت بها إلى مدى أبعد مما نلقاه فى أى بلد آخر ، فنى المراحل المبكرة من التصنيع يكاد يستحيل إجراء تنبؤ بالدخل والعمالة ، فثل هذا التنبؤ يفترض سلفا درجة عالية من نضج الصناعة والإدارة ، وفى الوقت نفسه فالتصنيع المبكر هو الفترة التى تصل فيها حاجات العمال الاجتماعية إلى ذروتها — وهى حاجات لايمكن اشباعها إلا عن طريق صناديق المشاركة فى الأرباح ، لأن العامل فى هذه المرحلة لا يكون قد تعلم بعد كيف يعيش فى عالم صناعى ، إنه وقد وصل منذ وقت قريب من القرية الريفية ، يكون قد اقتلع من جذوره ، وحرم من مجتمع أسلافه ، وأصبح فى ضياع وحيرة . فرجل الجنوب الذى جاء إلى أكرون خلال الحرب العالمية الأولى ، ورجل الجنوب الذى توجه إلى دترويت فى فترة مابين الحربين ، أو صبى المزرعة الذى يتوجه للعمل فى المصانع الجديدة بالجنوب الداخلى اليوم - هؤلاء جميعاً يقدمون لنا مثالا عن العرى الاجتماعى والثقافى الذى يعيش فى ظله العامل فى المرحلة المبكرة من التصنيع ، فى هذه المرحلة لا تتيح مقاسمة الأرباح أرصدة فحسب لسد الحاجات الاجتماعية ، ولكنها تهىء أيضاً الوسيط المؤدى إلى إشباع أعظم الحاجة أى تكوين مجتمع .

وأخيراً فإنها تحول منذ البداية الأولى دون تكوين بروليتاريا سلبية من كل شىء ، وتحول دون نشوء رفض العامل للربح والربحية فى نفس الوقت الذى يجب فيه أن يصل هامش الربح بالاقتصاد إلى أعلى مستوى له ، وحين يجب على الاقتصاد أن يضع أكبر التأكيد على أولوية الربحية ، لذلك فهذه الفترة هى التى يكتسب فيها العامل أعمق مايستشعر من عداء للربحية إن لم نخلق فيه اهتماما له معناه بالربح ، إن موقف العمال الحالى فى البلاد الصناعية القديمة بالغرب مثلا ، تكون بالتأكيد منذ قرن مضى أو نحو ذلك .

وبهذا فنى البلاد الآخذة بأسباب التصنيع منذ وقت قليل ، والتى لم تصل عضلاتها الاقتصادية بعد إلى الدرجة الكافية من القوة بحيث تستخدم التنبؤات بصدد الدخل والعمالة ، تكون مقاسمـــة الارباح أداة اقتصادية قوية لبناء نظام

صناعى ، ولكنها أداة لاغنى عنها فى الاقتصاد الصناعى النامى أيضاً ، إن التنبؤ بالدخل والعمالة يوفر للعامل الحد الأدنى من الأمن الذى يحتاج إليه ، ولكنه لن يكون قادراً على تقبل النظام الاقتصادى الذى يقوم عليه مجتمع صناعى إلا اذا كانت له مصلحة فى الربح .

الفصل الثامن والعشرون

تهـــديـــد البطـــالـــة

قد يكون فى التنبؤ بالدخل والعمالة وفى وجود مصلحة فى الأرباح ، ما يكفى للتغلب على التوترات الاقتصادية التى يعانيها المجتمع الصناعى لولا مايعيش فيه العامل اليوم من مرض نفسانى تولد عن الكساد ، أما أن عودة البطالة الواسعة النطاق تهدد كل مجتمع صناعى بالاضطراب السياسى والانهيار الاجتماعى ، فأمر أصبح حقيقة ثابتة ، وراح كل مجتمع صناعى يبحث عن سياسات محكمة لمقاومة الكساد ، وعن جعل الإبقاء على العمالة فى مستوى عال وثابت ، الهدف الأول لسياسته الاقتصادية .

إلا أننا لانزال اليوم ، كما كنا من قبل ، أبعد مانكون عن ابتداع سياسة ناجحة تطبق فى حالات الكساد ، ولهذا الإخفاق الخطير سببان كبيران ؛ فأولا هناك الخلط بين نوعين من الكساد مختلفين كلية ؛ وهما الكساد الناشىء من الخلل الطويل الأمد ، والكساد الاقتصادى أو الدورى ، وهذان النوعان يتطلبان علاجا مختلفاً تماما .

وثانياً يفترض تفكيرنا كله أن سياسة مكافحة الكساد يجب أن تنفذها الحكومة ، حقيقة يعتبر منع الكساد أو شفاؤه مسئولية تضطلع بها الحكومة ، ولكن الحكومة التى تحاول النهوض بهذه المسئولية وحدها لا تستطيع أن تطرد شبح الكساد الا باستخدام التهديد بنشوب حرب ، بالتأكيد يجب أن تكون السياسة الحقيقية لمكافحة الكساد سياسة قومية ، ولكن يجب أن تقوم على أساس المشروع وأن يتولى تنفيذها .

الكساد الناشىء عن الخلل والكساد الاقتصادى

إن السياسة التى ننتهجها اليوم بصدد الكساد يجثم على صدرها تماما الكساد الدورى أو الاقتصادى ، فنتيجة للتجربة الحديثة التى مرت بنا من جهة ، وبسبب التأثير العميق الذى أحدثه جون مينارد كينز من جهة أخرى ، وهو الذى لخص المظاهر الخاصة للكساد الكبير فى نظرية « عامة » عن حالات الكساد ، رحنا نفترض أن جميع حالات الكساد ، شأنها شأن ماشهدته الثلاثينيات فى الولايات المتحدة ، حالات كساد اقتصادى أو دورى أى اضطرابات فى داخل صرح اقتصادى قائم .

لكن هذا مما لايمكن الدفاع عنه ؛ فالكساد الناشىء عن خلل ، أى الذى تسببه تغييرات فى الأسس التى يقوم عليها اقتصاد ما وفى مركزه الاقتصادى الدولى ، يختلف اختلافا كليا عن الكساد فى الأعمال أو الكساد المصاحب للدورة الاقتصادية ، والخلط بين المرضين وعلاجهما على أنهما مرض واحد لمجرد أنهما يسببان الآلام الاقتصادية والبطالة ، يجعل العلاج الفعال مستحيلا ؛ إذ يكون أشبه بتطبيق نوع واحد من العلاج على الإمساك والزائدة الدودية ، لأن كليهما يسبب ألما فى المعدة ، وكما أن العقار الملين لايؤدى إلا إلى أن تزداد حال الزائدة الدودية سوءاً ، كذلك فتطبيق التدابير المناسبة لكساد فى الأعمال يزيد إلى حد كبير من خطورة الكساد الناشىء عن الخلل .

قد لا تكون المشكلة الكبرى فى العقدين التاليين الكساد الاقتصادى ولكنها الكساد الناشىء عن الخلل ، فالأزمة التى تعانى منها أوربا الغربية والوسطى أزمة اختلال — هى نتيجة التغييرات العميقة التى حدثت فى البنيان الاقتصادى العالمى بسبب الثورة العالمية الصناعية ، وكذلك فأزمة الاقتصاد البريطانى أزمة خلل ، إن مشكلة المركز التنافسى الذى تشغله الاقتصاديات الكبرى ومابينها من العلاقات ، يحتمل أن تكون لها الغلبة بحيث تجعل « الثورة الكينزية » التى فاخرنا بها كثيراً ، تبدو كأنها خرير ماء ، حين نرتد بأبصارنا إلى الوراء .

إننا لنعرف الكثير عن أسباب الأزمة المتولدة عن الخلل ، ولكنا حتى الآن لانعرف إلا القليل عن كيفية مكافحتها ، وأثبت المفهوم التقليدى عن حرية التجارة والمتعددة الأطراف ، أنه عاجز عن مصارعة اختلال دولى كبير ، فهو ينشر

العدوى ويميل إلى أن يصيب اقتصاد العالم بأسره بمرض أصيب به أحد أعضائه ، والفروض التى يستند إليها هى فروض اقتصاد سابق على قيام الصناعة ، فيه تتكون التجارة بصفة أصلية من تبادل المواد الخام والمواد الغذائية بين البلاد التى تختلف فى مناخها وجيولوجيتها ، إنه يجعل الائتمان ، والأثمان ، والإنتاج فى الاقتصاد المحلى تحت السيطرة الكاملة والطليقة التى يفرضها ميزان التجارة الدولية ، كان لهذا ما يسوغه فى القرن الثامن عشر حين كانت التجارة الدولية تشكل الشطر الأكبر من العمليات النقدية ، ولكنه مفهوم هدام فى عصر صناعى ، هذا ، وإن ما يبعث على السخرية أن البلد الوحيد الذى يعتنق ويدعم رسمياً مذهب حرية التجارة ، أى الولايات المتحدة ، هو أيضاً البلد الوحيد الذى يتعارض اقتصاده مع كل دعوى مفردة من الدعاوى التى يستند إليها الاقتصاديون من أنصار حرية التجارة .

ولكن حتى البديل الوحيد عن حرية التجارة كما عرفها القرن التاسع عشر ، هو أسوأ - على وجه التأكيد - فى الأجل الطويل ، فالتجارة الثنائية والدكتاتورية الاقتصادية تجعلان الاختلال الاقتصادى ذا صفة دائمة ، إن الغرض منهما حل مشكلة افتقار المركز الدولى لبلد إلى التوازن عن طريق الإخلال بالتوازن فى بقية العالم ، فهما لا تحدثان التقييد عرضا ، وإنما تحدثانه بحكم الغرض منهما وتعريف كل منهما ، ولا تستطيعان أيضاً أن تنجحا إلا إذا طبقهما بلد واحد فقط ، وفى اللحظة التى يأخذ بهما كل بلد لا تعودان تسفران حتى عن التخفيف العاجل الذى تستخدمان من أجله فى العادة .

إلا أنه لا فائدة من الأمل فى أن فى وسعنا إقناع أى بلد ألا يلجأ إلى أسلوب التجارة الثنائية والدكتاتورية الاقتصادية إذا أصابه خلل اقتصادى خطير ، لا لأن هذين العلاجين يبشران ببعض التخفيف العاجل من حدة الخطر ، ولكن لأنهما للتصرف الوحيد الذى يمكن أن يعمد إليه اليوم بمكافحة أزمة ، وحتى لو كان الدواء المتمثل فى حرية التجارة ناجعاً فلن يلقى القبول ؛ إذ يطلب إلى الحكومة ألا تفعل شيئاً خلال أزمة تعرض رخاء البلد للخطر ، إن لم يكن بقاءه ، غير أنه

مامن حكومة بقادرة على ألا تفعل شيئاً ، وتظل متولية الحكم ، سوف تظل السياسات الاقتصادية المقيدة البحتة تطبق بوجه عام على الأزمات الناتجة عن الخلل إلى أن تنجح فى ابتداع مبادىء جديدة تجعل فى مستطاع حكومة أن تقاوم الخلل بطريق التوسع .

فلكى نتغلب على أزمة الخلل نحتاج إلى مفاهيم جديدة عن الاقتصاديات الدولية وأدوات وأنظمة جديدة ، إن النظام الصناعى يتطلب على مايظهر صروحا اقتصادية إقليمية قوامها التكامل الوثيق وتنعم بالاكتفاء الذاتى فى أساسها ، الامر الذى تمثله كل من الولايات المتحدة والروسيا ، وليس من المستحيل القول بأن مشروع مارشال ودعوة ترومان إلى وضع برنامج دولى للتنمية الاقتصادية المنسقة فى البلاد المتخلفة ، كانا الخطوات الأولى نحو مثل هذا النظام الاقتصادى الدولى الجديد .

من المؤكد أن التدابير المضادة للدورة الاقتصادية ، أى التدابير التى أشار بها كينز ، لا يمكن أن تجعل أزمة متولدة عن الخلل ، أشد خطورة بصورة لامتناهية ، فالبلد الذى يصيبه الخلل يتعرض للتضخم بالفعل — لافى صرحه الائتمانى ، ولكن فى مستوى معيشته ، إنه لا يحتاج الى مزيد من الاستهلاك ، وإنما يحتاج الى المزيد من الإنتاج ومن الاستثمار الرأسمالى ، والعلاج الذى اقترحه كينز بإحداث « انكماش » فى الاستهلاك هو أسوأ شىء جداً يمكن تطبيقه ، والأطباء الكينزيون الذين ورثوا وصفات الدواء عن أستاذهم دون أن تتوافر لهم مهارته فى التشخيص ، يشكلون تهديداً حقيقياً .

متطلبات سياسة مكافحة الكساد الدورى

ولكن بينما قد تكون الأزمة الناشئة عن الخلل المشكلة الكبرى التى سوف تواجه الجيل التالى ، إلا أن ما يخشاه الناس هو الكساد الدورى أو الكساد فى الأعمال ، وهم يطالبون حكوماتهم بانتهاج سياسة تحررهم من هذا الخوف بشكل فعال ، وهذا المطلب هو الذى يفرض أعظم الضغط على المؤسسات السياسية والاقتصادية فى كل بلد صناعى .

إن السياسة التى يراد بها التغلب على تهديد البطالة الدورية ، يجب أن تقاوم الظروف المؤدية إلى الكساد الدورى ، وأن تحول دون تدهور الكساد ، إلى شلل اقتصادى شبيه بالذى ميز الثلاثينات ، وأن تتغلب على البطالة الجماعية المزمنة ، وأخيراً يجب أن تكون قادرة على مقاومة ذلك الخوف من البطالة الذى شبحه يطارد العالم الغربى .

وفى هذه النواحى الثلاث سوف نجد نقصا فى العمل الحكومى بذاته .

لسنا نبحث هنا « سبب » الكساد الدورى ، ولا يعنينا على الاطلاق أننا لانعرف ما إذا كان الكساد ناتجاً عن شىء فى طبيعة التنظيم الصناعى ، أو عن شىء فى طبيعة « الرأسمالية » ، وما إذا كانت أسبابه نقدية أو ترجع إلى الإفراط فى الإنتاج أو نقص الاستهلاك أو البقع الشمسية ، بل ولا نعرف ما إذا كان ثمة شىء من قبيل « الدورة الاقتصادية » ، فالدليل على وجود رواج وكساد دوريين بانتظام ، شىء أبعد من أن يكون مقنعاً .

ولكن حتى لو عرفنا حقيقة مايسببه ، فسوف نظل عاجزين عن منع كساد خطير إن لم نمنع أولا الرواج السابق عليه ، إن البطالة الواسعة النطاق والمزمنة ، والتروى إلى شلل يزحف فيصيب الثقة والخيال والنشاط ، هذه كلها أشياء مستحيلة إن لم يكن هناك أولا رواج كبير ، ولا يمكن منعها إذا كان هناك مثل هذا الرواج .

والحكومة التى تستند إلى التأييد الشعبى لاتستطيع مقاومة الرواج ، مما يتميز به الرواج أنه يولد ثقة لاحد لها ، وكل مايعبر عن الشك فى سلامة البنيان أو يهدد التمتع بهذا الرواج ، إنما يكون رفضه باعتباره تشاؤماً لا يقوم على أساس ، ويتميز الرواج أيضاً بأنه مامن أحد على استعداد للتخلى عن الرخاء الذى يشعر أنه ينعم به ، والأغلب أن كل مجموعة هى على استعداد لتقبل التضحيات من جانب المجموعات الأخرى ، وتكون النتيجة الحتمية أن يتمتع كل فرد بحرية طليقة من كل قيد .

فى أثناء الرواج الأمريكى بعد الحروب العالمية الثانية كان العمال راغبين فى

استمرار فرض حدود عليا على الأثمان والأرباح ، بشرط ألا يطبق الشيء نفسه على الأجور ، وكانت الإدارة راغبة كذلك فى أن ترى استمرار بقاء القيود على رفع الأجور بشرط ألا تفرض حدوداً عليا على الأرباح التى تحققها والأثمان التى تحددها ، لكن لم يوافق أحد على استمرار العمل بنظام البطاقات وتخصيص المواد ، وهما الأمران اللذان بدونهما لم يكن فى الإمكان أن ينجح أى نظام للقيود ، وحدث نفس الشيء تقريبا فى بريطانيا الاشتراكية حتى وان ظلت القيود قائمة بالاسم ، الشيء الوحيد الذى كان فى امكان القيود البريطانية التأكدمنه ، هو أنها أبطأت قليلا بدء الموجة التضخمية .

ولقد نعلم اليوم أن السياسة الوحيدة التى يمكن الاعتماد عليها فى استعادة العمالة ، أى العمل الوحيد الذى يمكن أن يضمن أن يسفر عن نتائج ، هى انتاج السلع الرأسمالية ، قد تكفى التدابير النقدية للتغلب على كساد خفيف نسبياً ، ولكن العلاج الكينزى الأصلى للكساد الخطير — أى خلق قوة شرائية استهلاكية وهوماقامت عليه سياسة « النظام الجديد » (نيوديل) فى الثلاثينيات — أثبت عجزه عن « اعداد المضخة » وتنشيط الاقتصاد من جديد ، والحقيقة أن أتباع كينز اليوم نبذوا العلاج الذى وصفه أستاذهم وهاهم أولاء يصفون الآن الطلبات المباشرة على السلع الرأسمالية باعتبارها الدواء الوحيد للكساد العنيف .

ولكن ماذاينبغى أن تطلب الحكومة ؟ هذا السؤال ليس مما لايمكن الجواب عنه فى اقتصاد فج ، أو غيرناضج ، كاقتصاد روسيا السوفييتية حتى الآن ، حيث فى الإمكان دائما إقامة صناعات جديدة عن طريق محاكاة البلاد الصناعية الأكثر تقدما ، ولكن يبدو أن البلاد التى بلغت درجة عالية من التقدم الصناعى مثل الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى وكندا أو أوربا الغربية ، لديها فى فترات الكساد فائض من كل صناعة للسلع الرأسمالية ، معروفة أو يمكن تخيلها .

هناك جواب واحد للسؤال المتعلق بمايمكن وما ينبغى لهذه البلاد أن تفعله ، ذلك هو الأشغال العامة ، فالكساد هو الوقت المناسب لمد الطرق الرئيسية وبناء المستشفيات ، واقامة السدود للرى والمدارس والمطارات ومكاتب البريد ، من

المؤكد أنه ينبغى تأجيل مشروعات الأشغال العامة من أوقات الرخاء إلى السنوات العجاف — مهما تكن صعوبة تنفيذ مثل هذه السياسة فى وجه الضغط العام وفى ظل سياستنا المالية التى توضع من سنة لأخرى ، ولكن برنامج الأشغال العامة حتى إذا حقق أعظم نجاح له ، لايمكن أن يكون من الكبر بحيث يسفر عن تأثير حقيق فى الأحوال الاقتصادية ، فاذا حقنا به الاقتصاد فى الوقت الخــــاطىء ، استطاع أن يحول رواجا صغيراً إلى رواج كبير ، وأن يزيد من الضغوط التضخمية ، فى وسعه أن يخفف من وطأة كساد ، ولكن لا يستطيع أن يسد الثغرة بين كساد خطير ورخاء .

وفضلا عن هذا فنى ظل اقتصاد لاتسيطر عليه الحكومة تماماتؤدى الأشغال العامة إلى هبوط فى جميع الطلبات الأخرى على السلع الرأسمالية ، يقاوم التأثير الناتج عن أوامر الشراء التى تتقدم بها الحكومة ، وحتى فى اقتصاد اشتراكى تماما فإن ضعف الثقة سوف يقاوم بشكل فعال برنامج الأشغال العامة عن طريق حدوث انكماش فى سرعة تداول النقود ، على غرار النقص الذى ألغى تمامافعالية برنامج « إعداد المضخة » الذى طبقه عهد النيوديل ، من المستحيل على اقتصاد أن يقاوم آثار برنامج للأشغال العامة إلا إذاكان خاضعاً تماما لسيطرة الدولة وقريبا جداً من مستوى الكفاف أو دون هذا المستوى ، فى مثل هذا الاقتصاد لاتستطيع الصناعة أن تقلل من برنامجها فى الإنتاج حتى لوفقدت الثقة ، ولايستطيع المستهلك أن يحد من مشترياته ، وبالتالى أن يقلل من سرعة تداول النقود لأنه أفقر من أن ينفق فوراً كل مايحصل عليه من النقود ، لكن فى أى اقتصاد آخر لايمكن أن يكون برنامج الأشغال العامة العماد الذى تقوم عليه السياسة التى تتبع فى وقت الكساد ؛ إذ أهم عامل فى حالة الكساد الشديد ليس اقتصاديا ولكنه سيكولوجى ، أى إنه الثقة ، ولما كان من الواضح أن الثقة لبرنامج الأشغال العامة طبيعة إجراء الطوارىء ، لهذا يميل إلى خلق الشك فى مستقبل الاقتصاد بمثل مايخلق من الوظائف على الفور .

ونتيجة لهذا ليس أمام الحكومة فى بلد تصنّع إلا سلاح واحد لمكافحة

كساد خطير أو مزمن ؛ ذلك هو برنامج التسليح ، فهو فى نفس الوقت الواحد السلاح الأيسر منالا بالنسبة إلى الحكومة ، والأسهل فى التنفيذ ، ويحتمل أن يلقى أوفر الاستجابة الشعبية كما يمكن أيضاً تبريره باسم الوطنية والأمن القومى .

ولكن من المؤكد أن سياسة للكساد تعتمد على الإنتاج الحربى ، هى أسوأ من عدم انتهاج أية سياسة على الإطلاق لمقاومة الكساد ؛ إذ لن تفعل أكثر من إثارة سباق دولى على التسليح ، ومهما يكن من المستحسن أن يكون البلد مستعداً وآمنا من الناحية العسكرية ، فالسباق الدولى للتسليح ليس له سوى نتيجة واحدة : الحرب ! بل ولعل الأخطر من هذا أن استخدام الإنتاج الحربى للتغلب على كساد اقتصادى يخضع سياسة البلد الخارجية لحاجاته ومتطلباته الاقتصادية الداخلية ، وكلما زاد نجاح برنامج التسلح فى خلق العمل والوظائف ، تضاءلت إمكانية وقفه للإنتاج الحربى أو التقليل منه ، وسوف يتعين حتما إدارة السياسة الخارجية بطريقة تبرر استمرار تنفيذ برنامج التسلح ، ويتعرض الأمن العسكرى نفسه للتهديد إذا أخضع القرار الخاص بأية أسلحة يتم إنتاجها ، لعدد الوظائف التى يوفرها إنتاج هذا السلاح المعين أو ذاك .

وحتى إذا تغلبنا على هاتين العقبتين ووجدنا أن عملا حكوميا ضد حالات الرواج وسياسة حكومية فى فترات الكساد خلاف إنتاج الأسلحة ، كلاهما فعال فيظل صحيحاً أن العمل الحكومى لا يمكن أن يكون ذا تأثير فعال ضد الخوف من حلول كساد ، ذلك أن أعظم ما تقدر عليه الحكومة أن تضع سياسة « للعمالة الكاملة » ، وهذا وإن بدا متناقضا ، لا يوفر مايطالب به الفرد من الحماية ضد البطالة .

ولكن الهدف من سياسة الحكومة بحكم طبيعته نفسها ، هدف عام هو خلق « ستين مليون وظيفة » أو تحقيق « العمالة الكاملة » ، وكذلك يجب أن تكون مقاييس الحكم على نجاح هذه السياسة ، عامة ومجردة : عدد العاطلين الكلى ، الرقم القياسى للإنتاج الصناعى ، الدخل القومى ، والمصروفات الخ ، ولكن

الرعب الذى يملأ نفس العامل رعب فردى وملموس إلى درجة كبيرة ، فهو يخشى أن يفقد وظيفته وألا يجد غيرها ، وإذا تجاوز قلقه حدود مايتصل بأمنه وأمن أسرته فسوف يشمل زملاءه من العمال فى نفس المصنع أوفى المدينة ذاتها ، إن « ستين مليون وظيفة » أو رقما قياسيا قوميا للإنتاج الصناعى ، شىء فى نظر مجرد تجريدات وبعيد تماما عن إدراكه .

ولن يغفر لحكومة أو يسمح لها بالبقاء فى الحكم إذا أخفقت فى إيجادسياسة إيجابية لمكافحة الكساد ، ولن تقتصر عقوبة الإخفاق على طرد حكومة معينة ، بل قد تكون تحطيم شكل الحكم عن طريق الثورة أو التفكك ، وبذا تضطر الحكومة إلى الاضطلاع بالمسئولية ، فرعب المواطن من البطالة لايباريه سوى العجز البالغ الذى تبديه الحكومات إزاء هذا التهديد والذى يقتحم حتى أشد واجهة إتقانا يرسمها المستشارون الاقتصاديون وتقيمها الإحصائيات الضخمة وبرامج الأشغال العامة .

سياسة مكافحة الكساد فى المشروع

يجب أن نجد جهازاً يستطيع بصورة فعالة أن يحمل عبء سياسة لمكافحة الكساد تستهدف منع حالات الرواج ، وخلق انتاج السلع الرأسمالية ، وضمان الأمان للفرد فى الوظيفة التى يقوم بها ، لاتستطيع الحكومة التخلى عن المسئولية عن نجاح مثل هذه السياسة ، ولكنها لاتستطيع أن تحمل كل عبء سياسة مكافحة الكساد نفسها .

إن الهجوم الفعلى على الكساد الدورى يجب أن يشن فى داخل المشروع ، سواء فى اقتصاد قوامه المشروع الحر أو فى اقتصاد اشتراكى ، فالمشروع وحده هو الذى يمكن فيه تخطيط المصروفات الرأسمالية بحيث تعمل على مكافحة الدورة الاقتصادية ، وبذلك تهيىء للعامل الفرد ضمانا بوظيفته له معناه .

سوف تكون نقطة البدء فى سياسة كهذه التنبؤ بالدخل والعمالة ، ليس من العسير جداً الانتقال من التنبؤ بالتطورات الاقتصادية المستقبلة إلى الهجوم على

الآثار المترتبة على التقلبات نفسها ؛ إذ يمكن تحقيق هذا عن طريق وضع سياسة لتخطيط المصروفات الرأسمالية على أساس طويل الأمد — وليكن من خمس إلى عشر سنوات ، وسوف يتعين على المشروع أن يفصل ميزانيته الرأسمالية عن ميزانية التشغيل ، فالبرامج الرأسمالية الكبرى ، والتحسينات الكبرى فى المصنع والمعدات ، والتجديد الواسع النطاق للمعدات إلخ ، هذه ينبغى إذن تأجيلها فى أثناء الرواج لكى يتم إجراؤها فى فترة الكساد ، وينبغى تدبير الأموال اللازمة للبرامج الرأسمالية فى سنوات الرخاء بقدر الإمكان ، على أن تنفذ البرامج نفسها فى سنوات الكساد .

وينبغى إعفاء هذه الأموال من الضرائب إذا كانت تنفق فعلا على المشروعات التى توفر العمالة خلال سنوات البطالة ، لكن ينبغى أن تفرض عليها الضرائب بسعر يقرب من المصادرة إذا أخفق المشروع فى استخدامها خلال الفترات التى قصدت من هذه الأرصدة .

مثل هذه المزايا الضريبية ينبغى أن تهىء حافزاً يكفى لإغراء المشروعات الكبيرة على الأقل ، بانتهاج سياسة واضحة فى كونها تخدم مصالح الاقتصاد فضلا عن مصالحها ، لكن إذا لم يكن هذا كافيا فسوف يبقى التهديد بفرض ضريبة تأديبية على الأرباح التى تتحقق فى سنوات الرخاء إلا إذا جنب جزء منها لأمثال هذه المشروعات التى تخلق العمالة ، ومنح الإعفاء الضريبى للاحتياطيات المخصصة لخلق العمالة ينبغى أن يكون مشروطا بتخصيصها لضمانات ملموسة بالدخل والعمالة للعاملين .

مثل هذه السياسة سوف تمنع رواجا سريع الزوال ؛ إذ أن يضاف المصروف الرأسمالى بالمشروع إلى الضغوط التضخمية الأخرى خلال فترة الرواج ، إن نفس حقيقة كون الأموال تسحب بالفعل لكى تخصص للمشروعات المستقبلة ينبغى أن يكون لها تأثير مضاد للتضخم بالفعل .

فى هذه السياسة جواب السؤال عن نوع طلبات السلع الرأسمالية التى ينبغى

إصدارها خلال الكساد ، وبدلا من وجود برنامج واحد لايمكن تنفيذه بسبب ضخامة حجمه ، تكون لدينا مئات أو آلاف الخطط الفردية الخاصة بطلبات السلع الرأسمالية في جميع نواحي الاقتصاد ، وسوف يتطلب الحال قيام الحكومة بتنسيق هذه المشروعات حتى تحول دون البدء فيها قبل الأوان ، ودون نبذها خلال الكساد بسبب عدم توافر الثقة ، ولكن ينبغي أن يوكل بوضع هذه الخطط وتنفيذها إلى المشروعات الفردية .

وفوق كل شيء ينبغي أن يكون لمثل هذه السياسة التأثير السيكولوجي اللازم ، فتركز الاهتمام لا على الكساد الفعلي فحسب ، بل وعلى الخوف من الكساد أيضاً ، إنها السياسة الوحيدة التي تبشر بأي أمل في مقاومة المرض النفساني المتولد عن الكساد ، ذلك المرض الذي يعاني منه المجتمع الصناعي الحديث ، وينبغي أن تفيد في آن واحد في منع مايحدثه الرواج من تفاؤل متهور ترتفع فيه الأشجار جميعاً حتى تبلغ هاماتها عنان السماء ، وفي منع اليأس الباثولوجي الناجم من الكساد والذي لايرى أمامه سوى الانهيار والخراب ، ولقد كانت سيكولوجية اليأس الجنونية أكثر من أي عامل اقتصادي ، أخطر وأسوأ مظهر من مظاهر دورة الرواج والكساد .

القسم السابع

مبادى النظام الصناعى : التنظيم الفيدرالى للادارة

الفصل التاسع والعشرون

الدراسة السليمة للبشر هي التنظيم

إلى هنا حاول المشروع الصناعي بوجه عام أن يحل مشكلاته الخاصة بالحكم والتنظيم الاجتماعي عن طريق تعديل المبادىء السائدة قبل العصر الصناعي والتي أخذها قضية مسلمة واحتفظ بها . ففي المشروع السابق على قيام الصناعة ، سواء أكان شركة تجارية أم ورشة ، كان رجل واحد أو مجموعة صغيرة من الناس هم « المشروع » ، وكان الآخرون هناك لكي يجعلوا في إمكان الشريك أو صاحب الورشة أن يكون منتجا ، بمعنى أنهم كانوا مساعدين ، وحاولنا إدخال هذا المفهوم على المشروع الحديث الذي فيه المنتج شيء لايمثل أشخاص بالكلية أي التنظيم . ولكن المشروع ليس « الظل الطويل لرجل واحد » ؛ إذ لو نظم على هذا النحو لأصبح مما لا يستطيع إدارته ، والمصنع الحديث ليس بورشة أكبر حجما بكثير جداً ، إذ لو تصورناه بهذه الصفة — وهو التصور الذي ينم عنه قول أي شخص عن وعي أو بغير وعي ، « عندما يتحدث عن « عمالي » و أسرتنا السعيدة الكبيرة - لأصبح مدمرا من الناحية الاجتماعية ، فبقدر ما يعكس تنظيمنا الصناعي الفعلي البنيان الشخصي الدقيق للأحوال القائمة قبل العصر الصناعي ، يمكن القول بأن نظامه لايقوم على مبدأ على الإطلاق .

ومحاولة تنظيم الجديد على أساس مبادىء القديم والذي انبثق منه ، محاولة طبيعية ولعلها حتمية حيثما ينشأ النظام الجديد عن طريق التحول التدريجي الذي يطرأ على القديم ، مثلما حدث بالنسبة إلى المشروع ، أجل ، إن التطور الذي حدث في المشروع خلال السنوات الخمسين الأخيرة يوازي بصورة لافتة للنظر التطور المبكر الذي سارت فيه الإدارة في الدولة الحديثة ، وكما هو الشأن بالنسبة إلى المشروع كان معنى ظهور الدولة تحولا في وظيفة شخصية أي في الملكية في

العصور الوسطى ، إلى نظام موضوعى وخال من العنصر الشخصى ، فحيث كان الملك فى العصور الوسطى يحكم ، كان على الدولة الحديثة أن تحكم وتدير ، وحيث قام الملك بوظائفه الملكية بنفسه وبطريق مباشر ، احتاجت الدولة إلى تنظيم ، فاحتاجت إلى حكومة ، وإلى أداة بشرية كبيرة هى البيروقراطية ، إلا أنه حين تداعت الحكومات المحلية فى عصر الإقطاع وقضى عليها ، فإن المهام الجديدة التى آلت إلى السلطة المركزية جرى القيام بها فى أول الأمر كما لو أنها لم تختلف عن وظائف الملك فى النظام الإقطاعى إلا من حيث الحجم ، وبغير تفكير وليس نتيجة سياسة متعمدة ، حاول التاج أن يضطلع بمسئولياته الجديدة بأن أضاف شيئاً إلى حاشية الملك الشخصية ، أى إلى بلاطه ، وكانت إحدى النتائج المترتبة على هذا إنشاء منصب « الوزير الأول للملك » مثل ريشيليو ، والذى كانت تمر بين يديه جميع تفاصيل الإدارة ، وكان مسئولا مسئوليـــة مباشرة عن السياسة الخارجية والسياسة الداخلية وإدارة الحرب فضلا عن توفير المناديل لحجرة نوم الملك ، وكانت النتيجة الأخرى فرساى — وهى المحاولة الأخيرة اليائسة لإسكان جميع خدم الملك تحت سقف واحد والإبقاء على البلاد ، بوصفه هيئة إدارية فعالة .

والتطور الموازى لهذا فى المشروع توضحه على أفضل وجه التجربة التى قامت بها بعض شركات الصناعة الحديثة ظلت إحدى هذه الشركات طيلة عشرين عاما وإلى أن تولت أمرها إدارة جديدة عبارة عن امبراطورية صناعية هائلة تحكمها سلسلة متعاقبة من «الوزراء الأول » ممن لهم وحدهم سلطة اتخاذ القرارات ، وكانوا وحدهم يعرفون ما يجرى ، كان الإنتاج بأسره متركزاً بالفعل فى مصنع واحد كان أعظم وأضخم مركز للإنتاج الصناعى تحت سقف واحد وكان إحدى عجائب العالم الحديث .

لم يكن هذا الصرح نتيجة محاولة لتنظيم الصناعة الحديثة وفق مبدأ مناسب لها ، ولكنه كان نتيجة الاحتفاظ بالمفاهيم التى كانت سائدة قبل العصر الصناعى .

لكن لم تكن هناك فرساى أخرى ، والمصنع الاصلى هو اليوم مكان خال مقبض للنفس ، نوعا ، يؤمه السياح ، فخلال قرن حل محل وزير الملك الأول النظام الوزارى الذى يعهد بوظائف معينة إلى موظفين معينين ، لكل منهم فى مجاله الخاص استقلال ذاتى إلى حد كبير ، مع وجود هيئة تنفيذية عليا — قد تكون رجلا واحداً أو لجنة وزارية — مسئولة عن القرارات الأساسية المتعلقة بالسياسة ولكنها خالية من المسئولية الإدارية ، وكما كانت فرساى تمثل الذروة وتمثل رقماً قياسياً للحجم لم يصل إليه أو يفقه رقم آخر أبدا ، فلن يكون هناك ريفر روج آخر .

إن البقاء زمنا أطول مما يجب على الأساس القديم أمر ملىء بالخطر ، فقد دفعت فرنسا ثمن النجاح الذى حققه ريشيليو بثلاثمائة عام من عدم استقرار الحكم ومن العجز الإدارى ، أما عن شركة فورد للسيارات ، فإن تنظيم الإدارة — أو اضطراب الإدارة فيها — أسفر عن تدهورها خلال السنوات الخمس والعشرين الأخيرة من مركز الزعامة فى صناعتها إلى المرتبة الثالثة ، ولولا الثروة الهائلة التى جمعها هنرى فورد فى أوائل سنيه لكان من المرجح أن تفلس الشركة خلال الثلاثينيات ، ولا يزال أمامنا أن نرى ما إذا كانت الإدارة الجديدة ستتمكن من أن تعكس الاتجاه النزولى أو توقفه ، قد يصبح ريفر روج — شأنه شأن فرساى — أثرا يجتذب السياح بدلا من مصنع يقوم بالإنتاج فعلا ؛ فتكاليف الصنع فيه عالية وتفتقر إلى المرونة ، وجوه الاجتماعى مفزع ، وحتى نقابته تمزقها المنازعات والريبة والكراهيات الداخلية بحيث تكاد تكون عاجزة عن أداء وظيفتها ، ويسرى الخوف والقلق فى صفوف المجموعة القائمة بالإدارة ، وبخاصة فى الصفوف الدنيا والمتوسطة .

ولكن حتى فى المشروعات التى تتولاها إدارة أفضل بكثير مما كانت عليه الحال فى شركة فورد للسيارات فى السنوات العشرين الممتدة من نهاية النموذج ت ووفاة هنرى فورد ، علامات لا تخطئها العين ، على أن الوقت قد حان لتطبيق

مبدأ جديد فى التنظيم ، منها الجو الشامل الذى يسوده الضغط والتوتر فى مجموعات الإدارة ، هذا التوتر لا يكمن وراءه فى العادة الخوف على الوظيفة ولا الضغط الناتج من التنافس ، وإنما سببه الاضطراب والعجز عن فهم قواعد اللعب ، فكل شخص يعزف بطريق السماع ، آملا أن جاره يحفظ القطعة عن ظهر قلب ، ولكن الجار مضطر إلى أن يعزف بمثل هذه الصورة الارتجالية ، وحتى إذا كان العازف فنانا بارعا فى العزف على آلته ، فلا بد أن يشعر بالقلق والاحباط والتوتر فى مثل هذه المجموعة ، فلربط أفراد المجموعة معاً لا بد من إحكام النظام إلى حد التجانس ، وليس من قبيل المصادفة أننا نزداد استخداما للمصطلحات المعروفة فى الجيش عند مناقشة التنظيم الصناعى ، وليس اصطلاح « الجنود العاديون وهيئة الأركان » إلا مثالا واحداً ، ولكن النظام الدقيق لا يمكن أن يحدث سوى التخفيف المؤقت إلى أقصى حـــد ، ولا بد فى الأجل الطويل من أن يزيد من التوتر والشعور بالإحباط ، ويصدق هذا حتى ولو كان النمط العسكرى فى التنظيم ، بتركيزه الاهتمام على لحظة مستقبلة من الكفاح ، لا يصلح بوجه خاص للتطبيق على المشروع .

وثمة علامة أخرى هى ازدياد الاهتمام « بالتنظيم » ، فشركة إثر أخرى هى فى طريقها إلى إجراء « دراسات عن التنظيم » تتصف بالاتقان وإصدار « الكتيبات الخاصة بالتنظيم » ، فالمؤلفات عن تنظيم الإدارة تزداد بخطى واسعة وبخاصة فى هذا البلد ، ويبدو أنها مكرسة بصورة متزايدة لإثبات المصادرة المنطقية التى مؤداها أن الدراسة السليمة للبشر هى التنظيم ، وفى مدارسنا أيضاً يميل منهج تنظيم الأعمال ، وإن كان حديث النشأة ، الى أن يأخذ مـــكان العلوم الاقتصادية والسياسية القديمة ، مثلما اغتصبت الإدارة الحكومية - على الأقل فى هذا البلد - المركز الرئيسى فى وراثة الحكم والسياسة وهو المركز الذى ينبغى أن يمثله تماما القانون الدستورى والنظرية السياسية ، ليس الاهتمام بالتنظيم باثولوجيا بالضرورة

وعرَضاً من أعراض اختلال بنائى موروث ، على مايؤكد أعداء « الضخامة » فى الغالب ، أنه الطابع المميز لجميع المؤسسات التى تعتمد فى فعاليتها على تنظيم الموارد البشرية ، مثل الدولة الحديثة والجيش ، وفوق كل شىء الكنيسة ، ففى الكنيسة الكاثوليكية وهى أقدم وأنجح مؤسسة فى الغرب — نجد أن التنظيم وبخاصة تنظيم « المجموعات المتولية الإدارة » واختيار قادة الغد وتدريبهم ، هو المسئولية الأولى والكبرى التى يضطلع بها من يشغلون مراكز القمة ، وما من مشروع صناعى يتوافر لديه مثل مالدى الكنيسة فى القانون الكنسى — كما أنه للأسف لايملك شيئاً يمثل هذا الوضوح والاستمرار .

إلا أن الصيحة المفاجئة المطالبة بالتنظيم تفصح عن اختلال حاد فى التنظيم ، إنها تدل على أن نقص المبدأ الصحيح آخذ فى أن يصبح عقبة ومصدراً للمتاعب ، ومما له دلالة كذلك ازدياد الاستياء من الأسلوب « الآلى » فى بحث مسائل التنظيم الصناعى ، وهو الأسلوب الذى يحاول حل مشكلات المشروع عن طريق هذا التكنيك أو ذاك ، أجل ، إن مايطلبه رجال الصناعة أنفسهم ليس « مبادىء التنظيم » ولكنه مبدأ واحد واضح وأساسى يقوم عليه النظام ، إنهم أشبه بأولئك الذين يجدون بعد عقود من الترقيع والبناء وإعادة التصميم ، أنهم لا يستطيعون مواصلة العيش فى الكوخ المهدم القديم ولا بد لهم من أن يبنوا من لا شىء بيتاً جديداً .

ولكن بينما يزداد الاعتراف بالحاجة إلى مبدأ جديد فسوف يكون من الصعب الأخذ بما لمبدأ الواحد الذى يمكن أن ينظم حوله المشروع الصناعى بنجاح ، ليس المبدأ بالجديد ولا من الصعب فهمه ، ولكنه يتعارض مع التقاليد التى نشأ فى ظلها المشروع وادارته ، هذا المبدأ هو الفيدرالية .

الفصل الثلاثون

اللامركزية والفيدرالية

أصبح اصطلاح اللامركزية شائعاً بصورة بالغة فى صفوف المشروعات الأمريكية، ويجرى الترويج له على نطاق واسع باعتباره العلاج الشامل لأدواء المجتمع الصناعى، ولكنه اصطلاح مسرف فى غموضه ، إنه لا يزال يستخدم بمعناه الأصلى أى تفويض السلطة والمسئولية وهو ما يتعارض مع المركزية ، وثمة استعمال شائع آخر اليوم يطبق الاصطلاح على التوزيع الجغرافى للوحدات الإنتاجية التى قد تظل أو لا تظل تحت سلطة ذات صبغة مركزية ، أو يستخدم لوصف دستور فيدرالى حقيقة أو دستور يقوى كلا من السلطتين المركزية والمحلية .

لاشك أن اللامركزية بالمعنى الأصلى الذى تدل عليه الكلمة ، ضرورية ، فيجب تحديد الوظائف وتعريفها وأن تكون السلطة مساوية للمسئولية ، وأن تتخذ القرارات فى أدنى مستوى ممكن بدلا من أن تتخذ فى أعلى مستوى ممكن . ومن المهم تأكيد هذا المفهوم بصدد اللامركزية الوظيفية ومواصلة تحذير المشروع الصناعى من أخطار المركزية ، إن معظم مشروعاتنا لا تزال تبالغ فى اتباع المركزية ، أما اللامركزية الوظيفية خارج حدود الإدارة العالية جداً فلا تزال إلى حد كبير أسطورة تقية مهما يكن الانطباع الذى تعطيه « خريطة التنظيم » بأن العكس هو الصحيح .

ومع هذا فاللامركزية الوظيفية لا تحل المشكلات البنائية بتنظيم الإدارة ووظيفة الإدارة ، فهى لا تتغلب على الانشقاق الواقع بين الإدارة القائمة بالتشغيل والإدارة العليا ، وبالتالى لا تهيء للأولى الفهم اللازم لمشكلات الإدارة العليا ، كما لا تفعل إلا القليل جدا من حيث المساعدة فى مشكلة الخلافة ، فالمدير التنفيذى القائم على التشغيل لا يزال لا يدرب فى العمل المتعلق بالإدارة العليا وتفكيرها ،

كما لا يختبر لمعرفة مدى قدرته على القيام بوظيفة الإدارة العليا على نحو يدعو إلى الرضا إلا بعد أن يكون قد وصل بالفعل إلى مركز القمة . إن المشكلة الخاصة الوحيدة بالمشروع والتى تيسرها اللامركزية الوظيفية هى الضغط الواقع على الإدارة العليا من جانب المسائل المتعلقة بالتشغيل والروتينية ، ولكن هذه — إن شئنا الدقة فى القول — ليست مشكلة خاصة ببنيان المشروع ولكنها مشكلة تتعلق بالأساليب والإجراءات والعادات ، إن اللامركزية الوظيفية أداة هامة للإدارة ، ولكنها ليست المبدأ التنظيمى الذى نحتاج إليه .

لم يكن للتفرق الجغرافى علاقة بتنظيم الإدارة فى الأصل ؛ إذ كان يستهدف أن يكون الإنتاج قريبا من مصدر للمواد الأولية أو من سوق ، وإلى خفض تكاليف النقل أو العمل ، أو إلى توفير خدمة أفضل للمستهلكين ، ومن العوامل المهمة الأخرى التعريفات الجمركية والقوانين المقيدة لنشاط المشروعات الأجنبية وهى قوانين إن كانت لا تمس سوى عدد صغير نسبياً من المشروعات الامريكية ، فإنها ذات أهمية حيوية بالنسبة إلى المنتجين الأوربيين ، وهذه العوامل الاقتصادية لا تزال تعين إلى حد كبير القرارات بشأن نقل الوحدات الإنتاجية أو التوسع عن طريق إقامة مصنع جديد فى إقليم مختلف بدلا من توسيع مصنع قديم ، وثمة دافع آخر على التفرق الجغرافى يأتى من اعتبارات الأمن العسكرى .

ولكن التفرق الجغرافى بذاته ذو تأثير يسير أيضاً على تنظيم المشروع ، إنه يجعل المركزية الدقيقة أصعب قليلا ، فالإشراف الذى يمارسه عن طريق التليفون مكتب يبعد خمسمائة ميل ، هو مركزية تخفف منها اتصالات هزيلة ، ولكن هذا ناتج ثانوى عرضى بحت ، فقد نجحت مشروعات كثيرة جداً ، يعتبر التنظيم النموذجى للسكك الحديدية فى هذا البلد مثالا عنها ، فى التغلب على العقبة التى يضعها بعد المسافة فى وجه المركزية الكاملة .

ليس فى إمكان اللامركزية الوظيفية والجغرافية أن تحل مشكلات تنظيم الإدارة كما يزعم الداعون إليها ، لأنها تحاول أن تحل بطريقة آلية مشكلة ليست آلية ولكنها دستورية ، هذان الضربان من اللامركزية لا يغيران من بنيان المشروع

وإنما يغيران الإجراءات التى تسير عليها فقط ، إن مايشتمل عليه بنيان المشروع من عقبات فى وجه إدارة ناجحة ، لايكاد يتأثر باللامركزية الوظيفية أو اللامركزية الجغرافية . فما يحتاج إليه المشروع هو دستور جديد ، أما اللامركزية بجانبيها الوظيفى والجغرافى فلا تهيء سوى إصلاحات إدارية ، هناك حاجة ملحة إلى هذه الإصلاحات بالتأكيد ، لكنها لاتصل إلى جذور المسألة .

المبـــدأ الفيدرالى

إن مايحتاج اليه المشروع هو مبدأ يجعل لكل من المركز والأجزاء وظائف وسلطات إدارية حقيقية ، وهذا المبدأ هو الفيدرالية التى تتصور المشروع فى ظلها على أنه مكون من وحدات لها استقلالها الذاتى ، إن المشروع الفيدرالى وجميع وحداته تمارس نفس النشاط ، ونفس العوامل الاقتصادية ، تعين مستقبل المشروع بكليته فضلا عن مستقبل جميع الوحدات ، ويتعين اتخاذ نفس القرارات الأساسية بالنسبة إليها جميعاً ، كما أنها تتطلب نفس النوع والطراز من الهيئة التنفيذية ، ومن هنا يتطلب المشروع فى صورته الكلية إدارة موحدة تتولى الوظائف الأساسية وهى القرار الخاص بالنشاط الذى يزاوله وتنظيم الموارد البشرية ، واختيار قادة المستقبل وتدريبهم واختبارهم .

وكل وحدة بذاتها نشاط اقتصادى فى الوقت نفسه ، فتخرج منتجاتها هى لسوق متميزة ، ولذلك يجب أن يكون لها استقلال ذاتى واسع فى نطاق الحدود التى ترسمها القرارات المتعلقة بالسياسة العامة والتى تضعها ادارة المشروع كله ، ويجب أن تكون لكل وحدة إدارتها الخاصة بها ، وهذه الإدارة المحلية إدارة تشغيل وإنتاج أصلا ، وينصب اهتمامها بصفة أساسية على الحاضر والمستقبل المباشر بدلا من السياسة الأساسية ، ولكن عليها فى داخل نطاق محدود ، أن تضطلع أيضاً بوظائف هى من اختصاص الإدارة العليا الحقيق .

هذا المفهوم الجديد ومن أمثلته الطيبة فى هذا البلد تنظيم جنرال موتورز وستاندارد أويل أوف نيوجرسى وشركة جونسون وجونسون لتوريد أدوات

الجراحة ، يقال له فى العادة أيضاً « اللامركزية » ، ولكن هذا المصطلح مضلل بصورة خطيرة ، ليس التفرق الجغرافى لازماً بالفعل للمبدأ الجديد ، فالوحدات الكبرى فى شركة جونسون وجونسون ، وهى من أنجح الأمثلة ، قائمة فى نفس البلدة الصغيرة كل منها فعلا على مرمى حجر من الأخرى ومن المكتب الرئيسى ، بل وفى الإمكان القول بأن المفهوم الجديد يقوى المركز بدلا من أن ينتزع منه القوة والسلطة . إنه يقيم إدارة ناجحة للمشروع كله وإدارة ناجحة للوحدة . والواقع أن كلا من الإدارتين هى عجلة التوازن بالنسبة إلى الأخرى وتجعلها تسير فى الاتجاه الصحيح .

بين اللامركزية والنمط الجديد اختلافات أساسية من ناحية المفهوم والبنيان ، فلكل وحدة فى ظل النمط الجديد منتجها وسوقها ، وبالتالى فاستقلالها الذاتى ليس مجرد نتيجة مترتبة على تفويض للسلطة ولكنه مستمد من نفس طبيعتها ، ولإدارتها — إن شئنا التعبير القانونى — استقلال أصلى بدلا من أن يكون مكتسبا ، فى إمكان الإدارة العليا التى تتولى المشروع كله أن تستبدل هيئة إدارة الوحدة ، ولكنها لا تستطيع الاستغناء عن سلطة إدارة الوحدة واستقلالها إلا إذا ألغت هذه الوحدة كلية ، يجب أن تدع الإدارة المحلية تتولى شئونها المحلية ، ليس هذا مجرد صورة مختلفة أخرى من اللامركزية ، ولا مجرد إصــــلاح إدارى آخر ، ولكنه مفهوم بما له من حق فى هذا ، أى مفهوم الدستور القائم على مبدأ الفيدرالية [1] .

وتريح الفيدرالية الإدارة العليا للمشروع من الواجبات المتعلقة بالتشغيل وتوفر لها الحرية التى تمكنها من أن تكرس نفسها لوظائفها الصحيحة ، إنها تعرف وظائف ومسئوليات القائمين بالإنتاج ، وتهيء مقاييس لقياس نجاحهم وفعاليتهم فى وظائف الإنتاج ، وفيما عدا ذلك فإنها تعتبر الفجوة الفاصلة بين الإدارة العليا

(١) للحصول على دراسة لحالة تمثل إدارة منظمة وفقا لمبدأ الفيدرالية ، على القارىء أن يرجع إلى كتابى « مفهوم الشركة » (١٩٤٦) ، بالفصل الثانى حيث مازالت تستخدم مصطلح « اللامركزية » .

والإدارة المتولية شئون الإنتاج والتشغيل ، من المؤكد أن مسئولية المديرين التنفيذيين بالوحدة المحلية عن وظائف الإدارة العليا سوف تكون محدودة ، لأن مجال هذه الوظائف أصغر جداً بكثير ، إذ تظل بالضرورة فى حدود السياسة التى رسمتها إدارة المشروع العليا ، كذلك يحتمل أن تكون مهمة الإدارة العليا عرضية ، بدلا من أن تكون رئيسية ، بالنسبة إلى عمل الإدارة العليا — إلا من ناحية استغلال الموارد البشرية فى المصنع حيث يتمتع رجال الإدارة المحلية بنفس ما للإدارة العليا من المسئولية والسلطة تماما ، ولكن فى داخل هذه القيود فإن الذين يتولون أمر الوحدة المحليـــة يقومون بوظائف حقيقية هى من وظائف الإدارة العليا ، فى ظل التنظيم الفيدرالى يجب أن تشارك الإدارات المحلية أيضاً فى القرارات التى تعين العمل المحلى الذى تتولاه ، والتى ترسم حدود سلطانها ، سوف يجرى إشراكها بصورة أوتوماتيكية فى المناقشات والقرارات المتعلقة بالسياسة الأساسية ، وسوف تفهم وظيفة الإدارة العليا ومشكلاتها ، وبهذه الطريقة تصبح قرارات الإدارة العليا فعالة على المستوى المحلى بدلا من أن تتعرض للتخريب أو سوء الفهم فى هدوء من جانب القائمين بالتشغيل كما هو الشأن عادة فى المشروع غير الفيدرالى .

وبهذا تقرب من الحل كثيراً ، مشكلة خلافة الإدارة العليا ، فمدير الوحدة يتلقى تعليما كاملا فى مشكلات ووظائف الادارة العليا ، فى حين لا يزال فى أحد المراكز الخاصة بالانتاج ، ويجرى إعداده وتدريبه لتحمل مسئوليات الادارة العليا ، وفى الوقت نفسه تتيح مراكز الادارة بالوحدة المحلية فرصة لاختيار الرجال فى قيادات مستقلة فى مستوى لايحتمل عنده أن يعرض الفشل المشروع بأسره للخطر بل ولا يحتمل أن يقضى على ما للرجل من نفع ، فإذا لم يكن الرجل يملك المؤهلات اللازمة لمزيد من الترقى فقد يظل يسهم فى نجاح المشروع فى مركزه الحاضر المتصل بالانتاج أو فى مركز آخر .

ويهيء التنظيم الفيدرالى أيضاً معياراً لتقويم الأداء التنفيذى وبذا يجعل فى مستطاع المشروع أن يتخذ قرارات بشأن الخلافة ، يبنيها على أساس غير شخصى

بدرجة معقولة وموضوعى بدرجة معقولة ، وبدلا من أن يصدر الحكم عن انطباعات وأهواء ، يمكن أن يقوم على الإنجاز الذى يدعمه الدليل فى قيادة مستقلة ، وبينما المعيار ليس « مقياسا » بالمعنى الدقيق للكلمة ، إلا أنه يهيء على الأقل أداة للحكم يمكن الاعتماد عليها من الحماقة الاعتماد عليه كليا ، ولكن فى كل حالة ملموسة يتعين إثبات أن الدلالات التى يهيئها هذا المعيار ليست مما يعتمد عليها : لماذا ينبغى ألا يكون شخص أهلا لمركز رئيسى برغم إنجازه البارز على المستوى المحلى ، ولماذا ينبغى أن يكون أهلا لذلك برغم النقائص ، وبينما لن يتم القضاء على الحكم ، ينبغى كبح الميول والكراهيات الشخصية — ولن نذكر الحقد والمحسوبية ، يحتمل أن يثار كل مستوى النقاش حول الترقية ، وينبغى أن ينصب على المتطلبات الموضوعية للوظيفة بدلا من أن ينصب على ماقد يكون لدى الأفراد أو مايشعرون به من حقوق فى الترقى ، وفوق كل شيء ، فمن المحتمل أن الذين يرقون أو ترفض ترقيتهم ، ينظرون إلى القرار على أنه عاقل وموضوعى وقائم على أسباب هى موضع الفهم والقبول بوجه عام .

ويهيء التنظيم الفيدرالى أيضاً أفضل سبيل للتغلب على مايولده المشروع الحديث من المغالاة فى التخصص والتجزئة إلى أقسام ، فمدير الوحدة العام ليس رئيس قسم أو فنياً ، إنه رئيس عمل له استقلال ذاتى ، ومسئول عن الإنتاج والهندسة ، وعن المبيعات والمشتريات ، والمحاسبة وهيئة العاملين ، وعليه أن ينظر إلى الوحدة ككل بدلا من أن يراها مجموعة من أقسام ، حتى يتسنى له أن يكون مديراً عاماً ناجحاً بوجه عام ، سوف يضطر إلى أن يتطور من « أخصائى » إلى رجل يعنى بالعموميات ، فى حين لايزال فى العادة شابا بالدرجة الكافية لاكتساب أسلوب جديد فى النظر إلى الأشياء .

لماذا لانقسم المشروع

قد يسأل البعض عن السبب الذى من أجله نحتاج إلى المشروع الكبير على الإطلاق إذا كان فى وسعنا أن تنظمه على صورة وحدات مستقلة كل منها تمثل

بالفعل مشروعا فى حد ذاته ، ألا يكون من الأفضل تقسيم مشروع فيدرالى إلى مشروعات مستقلة ؟ وما الذى يميز مشروعا كهذا عن مجرد شركة قابضة غرضها الوحيد السيطرة على مشروع كبير عن طريق استثمار رأسمالى صغير ؟ وأية وظيفة يؤديها المشروع نفسه ، وبوجه خاص ما الوظيفة التى تقوم بها الإدارة العليا بالمشروع .

أجيب عن السؤال منذ مائة عام وستين عاما فى الكتاب الذى ابتدع وطبق لأول مرة مبدأ الفيدرالية ؛ ذلك هو كتاب « الاتحادى » The Federalist وبخاصة فى الخطابات التى تعالج موضوع « قصور الاتحاد التعاهدى الحاضر » ، وموضوع « ضرورة حكومة نشيطة » (الخطابات ١٥ — ٢٣ ، وكلها تقريبا كتبها هاملتون) .

نقطة واحدة فقط تحتاج إلى مزيد من التشديد عليها ، كان فى إمكان هاملتون أن يأخذ قضية مسلمة أن قراءه يعرفون أن البنيان السياسى يحتاج إلى حكومة ، ولكننا بوجه عام لم نفهم بعد أن النظام الصناعى يحتاج إلى إدارة ، وأن هناك وظائف إدارة يتعين القيام بها ، وهذه الضرورة كامنة فى نفس طبيعة الإنتاج الصناعى ، ليس أمامنا سبيل للاختيار سواء شئنا أن نقوم بهذه الوظائف أم لا ، كما يريد منا أعداء « الضخامة » أن نعتقد . أجل ، إن الحملة التى تشن ضد ضخامة المشروع الصناعى لا يمكن أن تسفر إلا عن نتيجة واحدة ، ولو نجحت فلا بد أن تؤدى إلى إنشاء وكالات حكومية تضطلع بوظيفة الإدارة ، لن تكون كبيرة فحسب ، بل وستكون عملاقة أيضاً .

لن تكون الوحدة الضرورية بذاتها بقادرة كقاعدة على توفير إدارة عليا ، مثلما كانت كل مستعمرة من المستعمرات الثلاث عشرة من الصغر والضعف بحيث لم يكن فى وسعها أن تهيىء حكومة قوية من لدنها ، سوف يكون العبء المالى وحده مما يحول دون هذا . ولن تتحدث عن مشكلة إيجاد العدد الكافى من الرجال من الطراز اللازم للمهمة ، فلو كانت الوحدة الصغيرة تعتمد على نفسها لاستحال تقريبا القيام بالعمل المنظم والتنسيق لتحسين المنتج والعملية ، ولا بالبحوث المتصلة

بالتكتيكات ، والمنتجات والأسواق ، كما تستحيل تقريبا التدابير التى تكفل الأمن للعمال ، فى كثير من الحالات يبلغ الإنتاج أعظم درجة من الكفاية حين تتخصص وحدة فى منتج واحد أو سوق واحدة . ولكن هذا ممكن فقط حيث المنتج الفردى جزء من « خط » متكامل ، وحيث الوحدة الفردية مرتبطة بوحدات أخرى تمارس نفس العمل فى المواطنية المشتركة « باتحاد فيدرالى » .

جملة القول أن وجه الشبه بين التنظيم الفيدرالى للمشروع وبين الشركة القابضة — أو أية وسيلة أخرى لبسط السيطرة المالية — هو سوء فهم تام ، فنفس الغرض من التنظيم الفيدرالى أن يوفر الشىء الوحيد الذى تعجز عن توفيره الشركة القابضة بحكم تعريفها ، وهذا الشىء هو الإدارة التى تقوم بوظيفتها ، ولما كان التنظيم الفيدرالى هو وحده الذى يتيح مثل هذه الإدارة ، فإنه يوفر المبدأ الذى يمكن أن يسد حاجات المشروع الصناعى والمجتمع الصناعى .

ما الذى يحتاج إليه التنظيم الفيدرالى للإدارة

ليس فى الإمكان تطبيق المبدأ الفيدرالى إلا حيث جميع وحدات المشروع فى أساسها تمارس نفس النشاط ، لابدمن « لغة مشتركة وتراث مشترك » حتى تكون « المواطنية المشتركة » فى حيز الإمكان ، وفى الوقت نفسه لايمكن تطبيقه إلا حيث يكون مشروع متكامل ، أى كل صحيح ، مكونا من أجزاء هى فى ذاتها متكاملة ، وحيث المنتج الكلى ينقسم بطبيعته إلى أجزاء ، كل منها كل قائم بذاته .

وليس من قبيل المصادفة : أن شركة فى صناعة السيارات وهى جنرال موتورز كانت أول من ابتدع تنظيما فيدراليا بالمعنى الصحيح ، فما من منتج آخر موضع الاستعمال العام هو كالسيارة كل وفى نفس الوقت مركب من أجزاء ، فالأجزاء التى تتكون منها السيارة وهى الهيكل والمحرك وجهاز القيادة والفرامل والأنوار الخ . . . كلها مختلفة جداً وإن كانت جميعاً أجزاء من نفس السيارة ، ولكل منها سوق كبيرة فى الطلب على قطع الغيار التى تمثل نصف المبيعات الكلية أو أكثر فى حالة بعض الملحقات مثل الصدامات ، وكذلك فى خط من السيارات

مثل شيفروليه وبونتياك وأولد زموبيل وبويك وكاديلاك ، وهو الخط الذى يغطى سوق السيارات بأسرها ، هو كل واحد ، إلا أن كلا من السيارات الخمس كيان قائم بذاته لاتنافس السيارات المماثلة لها فى الثمن والتى تنتجها الشركات الاخرى ، بل وتنافس السيارات الاخرى التى تنتجها جنرال موتورز — وخاصة عن طريق سوق السيارات المستعملة . ومهمة الإدارة العليا تتصل بمستقبل صناعة السيارات ، وبالتالى تهتم بمشكلة مشتركة بالنسبة إلى جميع السيارات وجميع الأجزاء والملحقات فضلا عن العلاقة بينهما .

ولشركة جونسون وجونسون أيضاً سوق تنتج لها جميع الوحدات التابعة للشركة ، وكل منتج كامل فى حد ذاته ، وحالة ستاندارد أويل أقل بساطة ، فهنا يسير التقسيم الأكبر وفقاً لمراحل الإنتاج بدلا من أن يكون حسب المنتجات ، فالتنقيب ، وإنتاج النفط الخام ، والنقل ، والتكرير وبيع الجازولين التام الصنع أو زيت الوقود — وكلها مراحل فى إنتاج المشتقات البترولية — هى عمليات منفصلة بعضها عن بعض ،كما تختلف التكتيكات فضلا عن المعدات التى يحتاج إليها فى كل مرحلة ، ولكل وحدة أيضاً سوق خاصة بها ، ومصدر يزودها بحاجتها ، فالأقسام الخاصة بإنتاج الخام مثلا ، تستطيع أن تستخدم شركات مستقلة للتنقيب— وهى تفعل هذا فعلا — وتستطيع أن تبيع خاماتها إلى معامل التكرير الخارجية — وهى تفعل هذا فعلا . والحقيقة ، هناك الكثير من الشركات المستقلة الناجحة التى تقصر عملياتها على إنتاج البترول ، أو النقل ، أو التكرير أو التسويق ، إلا أن كل عملية ماهى إلا حلقة فى سلسلة ، والسلسلة وحدها هى التى تخرج المنتج النهائى .

والفيدرالية فى حيز المستطاع أيضاً حين يمكن تنظيم إنتاج منتج واحد ، فى مصانع تزود منطقة مستقلة تماما بما تحتاج إليه ، وأوضح مثال لهذا الشركات التابعة الأجنبية أو فيما وراء البحار ، ولكن فى داخل بلد كالولايات المتحدة توجد عدة أسواق إقليمية متميزة ، فشركة لها مصانع فى الشرق وعلى الساحل الغربى ، تبقى على نشاط النوعين حتى فى حالة كساد شديد بدلا من أن تزود

كاليفورنيا عن طريق المصانع القائمة فى الشرق ، ذلك أن مصروفات النقل إلى الساحل الغربى من الارتفاع بحيث تكاد دائما تجعل الإنتاج محليا للسوق الغربية أعظم كفاية وأقل كلفة من نقله بحرا من الشرق ، ومدير مصنع لتجميع السيارات على الساحل الغربى يمارس الوظائف الحقيقية للإدارة ويدير ماهو فى الواقع مشروعه المستقل استقلالا ذاتيا .

والفيدرالية لاتقبل التطبيق بصورة كلية وشاملة ، فإذا لم تكن بين الوحدات تلك « المواطنية المشتركة » التى تكمن فى نفس المشروع ، فلن تكون هناك إدارة عليا للمشروع كله ؛ إذ تكون كل وحدة مشروعا منفصلا ، وتتطلب بصفتها هذه إدارة عليا خاصة بها ، والحقيقة أنه لايمكن أن تكون هناك إدارة عليا للشروع كله على الإطلاق ، وإن يكن هناك من يحملون ألقاب الإدارة ويتقاضون مرتبات الإدارة .

ومن جهة أخرى إذا لم تكن للوحدة الفردية سوق متميزة حقاً — تقوم على منتج معين أو على الانفصال الجغرافى للمنطقة الواقعة فيها — يصبح الاستقلال المحلى مستحيلا ، قد تكون هناك إدارة عليا للكل ، ولكن لن تكون للإدارات المحلية وظائف إدارة حقيقية ، وإنما تكون وظائفها مقصورة على التشغيل . لايمكن أن يوجد استقلال ذاتى إلا حين تستمد الإدارة المحلية سلطتها ووظيفتها من الضرورة البنائية ، أى حين تكون الوحدة مشروعا متميزاً ، وحين يتعين أن ترتكز سلطة الإدارة المحلية ووظيفتها على تفويض تمنحه الإدارة المركزية باختيارها ، فلن يكون ثمة إستقلال حقيقى ولن تكون هناك فيدرالية حقيقية .

وثمة مشروعات كثيرة لايمكن تقسيمها إلى أجزاء مستقلة ، ومن ذلك معظم شركات الخطوط الحديدية مثلا ، فقد تسير شركة السكة الحديدية خطوات بعيدة جداً فى طريق اللامركزية الإقليمية — وربما تسير إلى أبعد مما يصل إليه مشروع صناعى ، ولكن المديرين العامين الإقليميين لن يتمتعوا تماما أبداً بالإستقلال الذاتى الذى لا يمكن أن يقوم إلا على منتج مستقل ومتميز أو سوق

مستقلة ومتميزة ، وعلى العموم فمن المرجح أن تكون أغلبية المشروعات الصناعية والتجارية قادرة على تطبيق المبدأ الفيدرالى ، فى حين تعجز عن هذا أغلبية مشروعات المرافق العامة والنقل ، وبينما مجال الفيدرالية واسع جداً هكذا — وأكبر كثيراً مما يبدو أن معظم الإدارات تدركه — فإنه لايضم كل المشروعات ، فالمشروعات غير القادرة على تطبيق التنظيم الفيدرالى لن تتجاوز أبداً حدود اللامركزية الوظيفية والإقليمية التى قد تخفف إلى حـــد كبير من عبء المشكلات التى تواجه إدارة تقوم بوظيفتها ، ولكنها لن تستطيع أبداً حل هذه المشكلات .

حـــدود الفيدرالية

وحتى حين تكون الفيدرالية موضع التطبيق تماما ، فليس فيها الدواء لمشكلات تنظيم الإدراة ، فهى أولا لا تنطبق إلا على المجموعة التى تشغل مكان القمة ، ولا تصلح للتطبيق فى داخل الوحدة المحلية ، ولكن يجب أن يبدأ اختيار المرشحين لمراكز الإدارة وتدريبهم واختبارهم قبل أن يصل الشخص إلى المستوى الأعلى بالوحدة المحلية بوقت طويل .

وثانياً ، فحتى الفيدرالية لاتخلق الهيئة الخارجية الموضوعية وغير المتحيزة ، اللازمة لوضع وتنفيذ سياسة اختيار أفراد جماعة التنفيذيين وترقيتهم ، بل وقد تحطم القليل الموجود من مثل هذه الهيئة فى المشروع الحالى ، ذلك أن مجلس الإدارة فى مشروع فيدرالى لابد تقريبا من ألا يعود يضم الغرباء ، وأن يصبح مكونا تماما أو بصفة غالبة من المديرين التنفيذيين الحاليين والسابقين .

وربما هنا ، على ما اعتقد ، المجال الوحيد الذى ينبغى أن يتدخل فيه التشريع لتنظيم الإدارة ، لقد فرضنا عن طريق التشريع المراجعة المستقلة لحسابات المشروع على يد شخص خارجى مؤهل لذلك . هو المحاسب الذى يحمل شهادة لمزاولة هذا العمل ، وكذلك ينبغى أن نفرض على المشروع المراجعة المستقلة لسياساته المتعلقة بالمديرين التنفيذيين ولتنظيم الادارة على أيدى أشخاص خارجيين مؤهلين

لهذا العمل ، ويمكن أن يتم هذا بأن تطلب إلى كل مشروع يتجاوز حجماً مبيناً أن يختار لعضوية مجلس إدارته رجلين واجبهما الوحيد أن يراجعا تنظيم الإدارة والسياسات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ، وهذان الرجلان يقدمان تقريراً سنويا عن السياسات التي طبقت ، وعن الإجراءات التي اتخذت لضمان وجود إدارة قائمة بوظيفتها وكفالة استمرارها ، وعن المعايير الكامنة وراء القرارات الخاصة بالترقية فى صفوف التنفيذيين .

وتتمثل المشكلة الصعبة فى إيجاد مستوى المؤهلات اللازمة لأمثال هذين الرجلين . واضح أنه لاينبغى أن تعينهم الحكومة ؛ ذلك أن وظيفتهم مهنية بدلا من أن تكون سياسية ، ومؤهلاتهم لا يمكن أن يقررها امتحان كما فى حالة المحاسب المؤهل ، فالمهارة أو المعرفة الفنية — وهما كل ما يستطيع الامتحان أن يختبره — لها أهمية ضئيلة ، أما أهم الصفات المطلوبة فهى الحكمة والروية وكلتاهما مما لا يمكن امتحانه ، وهذا أمر معروف ، هناك حل هو أن تدع لكل مشروع اختيار رجاله ، بشرط أن يكون قادراً على أن يقتنع بقدرتهم ومؤهلاتهم هيئة مشرفة مثل لجنة بورصة الأوراق المالية أو المكتب الاتحادى لتسجيل الشركات — وهو إجراء قد يضع على مر السنين طائفة عامة من المستويات للمهنة الجديدة . أو قد تكون هناك لجنة مكونة من رجال الأعمال الممتازين وممثلى الحكومة ، ولها سلطة منح التراخيص للطلبات التى تراها جديرة بالاختيار . أو ربما — وهذا أفضل — لها سلطة منح التراخيص إذا رأت ذلك مناسباً على أن يخضع قرارها فى هذا الشأن للمراجعة من جانب القضاء ، ولكن مهما تكن التفاصيل فإن المشروع — لصالحه هو — فى حاجة إلى رقابة خارجية مستقلة عن السياسة التى يتبعها بصدد المديرين التنفيذيين ، تماما كما كان يحتاج منذ خمسين سنة خلت إلى المراجعة الخارجية المستقلة لدفاتره وحساباته .

هل السوق التنافسية ضرورية للإدارة ؟

قد يكون تنظيم الاقتصاد الذى يعيش فيه المشروع فى مثل أهمية أى عامل داخلى لإيجاد حل عملى للمشكلات التى تواجه إدارة تؤدى وظيفتها ، ليس لدينا برهان نهائى ولكن هناك كل دلالة على أن المشكلات لاتقبل الحل إلا إذا كان المشروع يعمل فى سوق تنافسية حقيقية تتقرر الأثمان فيها بحكم اختيار المستهلك بين المنتجات البديلة ، ومن المؤكد ، أنه لا يمكن وجود الفيدرالية إلا فى مثل هذه السوق ، والتى بدونها يمكن فى أفضل الحالات أن توجد اللامركزية الوظيفية .

ويتطلب حل مشكلات الإدارة مقياساً خارجياً غير شخصى للحكم على أداء الإدارة . إن ما يجب قياسه ليس المقدرة فى ناحية خاصة ولكنه العمل من أجل الابقاء على حياة مشروع ورخائه ، والمقياس الوحيد وهو ناقص بالتأكيد — هو الأداء فى سوق حقيقية وفعالة ؛ إذ لن يكون أى مستوى آخر موضوعياً وخالياً من العنصر الشخصى ، وهو مقياس يضعه نفس الذين يفترضون فيه أنه يقيس أداءهم ، أو قد يقيس الأشياء الخاطئة : القدرة الفنية فى وظيفة متخصصة بدلا من الأداء العام فى إدارة كيان كامل أى مشروع اقتصادى .

ولقد بذل الكثير من العمل والبراعة فى محاولة إيجاد بديل عن الأداء فى السوق فى مقاييس « المنافسة الاشتراكية » ، وهى المقاييس التى تلعب مثل هذا الدور الكبير فى الاقتصاد السوفييتى . حقيقة تقيس « المنافسة الاشتراكية » فعلا الكفاية الإنتاجية المقارنة ، بل ويمكنها أن تقيس المقدرة الفنية ، ولكنها لا تستطيع أن تقيس المقدرة الإدارية والأداء الإدارى . يجب أن تركز « المنافسة الاشتراكية » كلها الاهتمام على العناصر المكونة للوظيفة : معدل السرعة التى تتم بها العملية ، ومبلغ الفقد وعدد الرجال — ساعة التى يتطلبها العمل ، ولكنها

لا تستطيع قياس كفاية المشروع كله ، كذلك يجب على « المنافسة الاشتراكية » أن تأخذ الوظيفة القائمة قضية مسلمة : المنتج كما هو عليه ، والعملية القائمة ، والتنظيم القائم ، ولكن أهم وظيفة للإدارة هي أن تجعل المنتج والعملية والتنظيم متمشياً مع التغيير ، وأن تستشف المستقبل وتجدد وتبتدع .

وتأييداً لهذا أود أن أشير لا إلى اقتصاد اشتراكى ، وإنما أشير إلى مشروع لا يمكن بحكم طبيعة نشاطه أن يطبق أى مقياس عـــدا مقياس « المنافسة الاشتراكية » ، حتى وإن كان هذا فى اقتصاد يقوم على المشروع الحر ، وهذا المشروع الذى أتحدث عنه هو شركة « بل » للتليفون . فالخدمة التليفونية بحكم كونها احتكاراً حتما وإلا لما أمكن أداؤها ، لاتسمح بأى اختبار للأداء فى سوق تنافسية ، وبدلا من هذا وضعت شركة التليفون الأمريكية مستويات للأداء دقيقة جداً كما استخدمت أيضاً لزمن أطول ، ولكن كلا من هذه المستويات يشير إلى أداء فنى بحت : عدد المكالمات بالنسبة إلى العامل ، والزمن الذى يحتاج إليه إتمام مكالمة خارجية ، وعدد الكتبة الذين يقيدون الفواتير لألف عميل ، وعدد الخطوط التى تتعطل فى أى وقت الخ ، وعلى أساس هذه المستويات تجرى المنافسة بين موظفى الإدارة بالشركة وتمتد بحيث تشمل الملاحظين والمشرفين ـ من سياتل إلى كى وست ، ولكن ليس ثمة مستوى واحد للأداء الإدارى .

ولعل شركة « بل » للتليفون أعظم مشروعاتنا الكبيرة وعياً بالإدارة ، فهى منظمة على هيئة شركات مستقلة استقلالا ذاتياً ، لكل منها منطقتها الخاصة بها وإدارتها المستقلة ، وتبين جميع الدلائل الظاهرية أن هذه الشركة منظمة وفقاً لمبدأ الفيدرالية ، كذلك الإدارة على وعى بالغ بأنها إن افتقرت إلى شىء فإنها لاتفتقر إلى المستويات الفنية ، إلا أنها لم تتمكن من وضع مستويات للأداء من جانب الإدارة ، ونظراً لأن مستوياتها يتعين أن تكون فنية بدلا من إدارية ، اضطرت إلى إبقاء موظفيها التنفيذيين فى العمل الفنى إلى أن يصلوا إلى مراكز

الرياسة أو يقتربوا منها . ليس السبب فى هذا قصر النظر ولا النقص فى الجهد ، ولكنه ببساطة أن الخدمة التليفونية لاتستطيع العمل فى سوق تنافسية .

لست أقصد بعبارة « السوق التنافسية » ذلك التجريد العزيز على نفس الاقتصادى النظرى والذى لامعنى له بتاتاً أى « المنافسة الكاملة » . ليس حتما وجود « سوق تنافسية » ، لأن موارد الاقتصاد الإنتاجية مملوكة ملكية خاصة ، وليس حتما انتفاؤها حين تكون هذه الموارد مؤممة ، فى الإمكان وجود « سوق تنافسية » حتى فى اقتصاد يخضع للتنظيم ، تقوم فيه الحكومة عن طريق السياسات النقدية والائتمانية ، بإجراء توازن بين الاستهلاك وتجميع رأس المال . . الشيء الوحيد الذى يتطلبه وجود « سوق تنافسية » أن يتوافر للمستهلك الاختيار الحقيقى بين طرق بديلة لإشباع نفس الحاجة ، وأن يعين هذا الاختيار حجم السوق وثمن المنتج ـ أو على الأقل يؤثر فيهما بشكل له دلالته .

لذلك لاتعمل شركة التليفون فى سوق تنافسية ، إن التليفون فى الولايات المتحدة ضرورة ، والطلب عليه مستقل إلى حد كبير عن الثمن ويحتمل أن يكون مستقلا عن صفة الخدمة ، والعامل الوحيد الذى يؤثر فيه تأثيراً جسيما هو المستوى العام للنشاط الاقتصادى والذى لا سلطان لشركة التليفون عليه ، وفى الوقت نفسه لايمكن لمشروع واحد أن يوفر الخدمة التليفونية فى منطقة معلومة ، وهو ما أظهرته جميع التجارب ، وكذلك لا تقوم شركة القوة الكهربية فى « سوق تنافسية » ، وذلك بقدر مايتعلق الأمر بتوفير الكهرباء لأغراض الإضاءة المنزلية ، أما فى حالة توريد الكهرباء للأدوات الكهربية المنزلية فإنها تكون على الأقل بصفة جزئية فى تنافس مع الشركات الأخرى التى تورد الطاقة والوقود مثل الفحم والغاز المعبأ فى زجاجات والكيروسين الخ . وهناك « سوق تنافسية » حقاً بالنسبة إلى القوة الكهربائية لأغراض الصناعة ، لأن المنشآت الصناعية التى تستخدمها تستطيع أن تبنى محطات توليد الكهرباء الخاصة بها ، ومنها تعين حجم السوق والثمن .

النظام الوحيد الذى يستبعد بحكم تعريفه « السوق التنافسية » بوجه عام هو

ذلك الذى ندعوه « الاقتصاد المخطط » طبقاً للمثال الروسى ، فمن الأمور الجوهرية بالنسبة إلى اقتصاد مخطط ، استبعاد جميع الآثار الدالة على « السوق التنافسية » ونقل كل السلطة على حجم السوق وثمن المنتج من يد المستهلك إلى أيدى القائمين بالتخطيط ، أى نقلها بالفعل إلى أيدى مجموعة جديدة تتولى الإدارة العليا ولها السيطرة على الصناعة كلها .

فى كل مناقشاتنا الضخمة حول السوق لم نكد نذكر دورها فى حل المشكلات القائمة فى وجه إدارة تقوم بوظيفتها ، إلا أنها بالتأكيد فى مثل أهمية أية وظيفة اقتصادية تضطلع بها السوق ، ولعلها فى مجتمع صناعى أهم وظيفة للسوق والوظيفة التى لا بديل عنها .

القسم الثامن

مبادئ النظام الصناعي :

المجتمع الذي يتمتع بالحكم الذاتي في المصنع

الفصل الثانى والثلاثون

حكومة المجتمع وحكومة المشروع

إن المبادىء الاقتصادية — التنبؤ بالدخل والعمالة ، المشاركة فى الأرباح وسياسة مكافحة الكساد ، ومبدأ الفيدرالية — تجعل فى الإمكان شن هجوم على مشكلات المجتمع الصناعى السياسية والاجتماعية ، ولكن دون أن تحلها . إنها لاتجعل الإدارة شرعية ، ولا توفر للعضو المكانة والوظيفة الكامنتين فى المواطنية فى المشروع الصناعى .

هذه المشكلات لا ترجع نشأتها إلى بنيان الإدارة ، وإنما ترجع إلى نفس وظيفة الأخيرة ، فمهما كانت طريقة تنظيم الإدارة ، والجهة التى يختار منها الذين يتولونها ، والجهة التى تكون الإدارة مسئولة أمامها ، فسوف تظل مسئوليتها الأولى دائما أمام الأداء الاقتصادى للمشروع ، وليست أمام رفاهية ومصالح أعضائه ، سوف تنظر إلى المشروع دائما وبالضرورة ، من زاوية الرؤية التى تنظر منها الإدارة إليه .

كذلك لايمكن حل مشكلات المشروع السياسية والاجتماعية هذه عن طريق تغيير سلوك الإدارة ، وباختيار « النوع الصالح من الرجال » وتدريبها تدريباً صحيحاً ، أو بإثارة « الوعى الاجتماعى فيهم » ، من المستحسن بدرجة كبيرة — بالطبع — أن تضم الإدارة رجالا على وعى بمسئوليتهم الاجتماعية ، ويحذقون قيادة الناس ، ولكنهم سيظلون مديرين يعهد إليهم بوظيفة ومسئولية اقتصاديتين وموضوعيتين ، قد يكونون أكثر الناس شعبية بصفاتهم الشخصية ، وأوفرهم فعالية فى علاقاتهم مع الغير . ولكنهم يقصرون فى أداء واجبهم لو لم يحلوا دائما الأداء الاقتصادى فى المحل الأول - كما لن يحظوا أيضاً باحترام فى داخل التنظيم . والمحاولة الشائعة اليوم والتى ترمى إلى حل مشكلات المشروع السياسية والاجتماعية على أساس الشخصية بدلا من المبدأ ، محاولة لايمكن أن تنجح .

إننا بحاجة إلى مبدأ يعبر عن الحقيقة القائمة وهى أن مصلحة المشروع ومصلحة أعضائه مختلفتان ، إنهما مختلفتان من حيث الطابع ، فإحداهما اقتصادية صرفة ، والأخرى مزيج من الطابع الاقتصادى والسياسى والاجتماعى مع غلبة الأخير عليها . وتختلفان أيضاً فى الاتجاه ، فواحدة تتطلع إلى إنتاج السلع ، وتتطلع الأخرى — إلى حد كبير — إلى إنتاج المكانة والوظيفة اللتين تشتمل عليهما المواطنية .

لسنا أمام مصالح وأهداف متباينة فحسب ، ولكنا أيضاً أمام مؤسستين متميزتين . حقيقة مجتمع المصنع داخل فى المشروع - كما أن المشروع يتضمنه ، ولكنه لم يعد من خلق المشروع بأكثر مما يكون الأخير من خلق الحكومة ، فوجوده لا يرتكز على حاجات المشروع وأغراضه ، وإنما على حاجات وأغراض الأعضاء بوصفهم بشراً ، ولا تستطيع الإدارة أن تصنع مجتمع المصنع ولا أن تلغيه ، إنه تلقائى فى كل كمشروع ولا يمكن صده ولا كبحه .

لو أن مصالح كل من المشروع وأعضائه فى تعارض بينها فى كل مكان لاستحال قيام نظام صناعى ، ولكان التنظيم الممكن الوحيد للمشروع حرباً طبقية تستمر بغض النظر عن تنظيم المجتمع ، ولكن بينما تختلف المصلحتان ، فإنهما فى تناسق جوهرى فى أهم مجال ، ذلك هو المجال الاجتماعى .

وإذ يتعين أن يضطلع المشروع بوظيفتين منفصلتين ومتباينتين فى نفس الوقت الواحد ، وجب تنظيمه وفقاً لمبدأ التعدد ، ونظراً لأن التباين والصراع فى داخل المشروع يمكن أن يشتمل عليهما أساس من التناسق قوى ، ونظراً لأن نفس السياسة الواحدة فى المجال الاجتماعى تحقق كلتا المصلحتين فى وقت واحد ، لهذا يكون التنظيم القائم على مبدأ التعدد ممكنا ومثمراً بالنسبة إلى الطرفين . فالمشروع بحاجة إلى إدارة مسئولة عن الأداء الاقتصادى ومزودة بسلطة كاملة للنهوض بمسئوليتها ، كما يحتاج أيضاً إلى توفير حكم ذاتى لمجتمع المصنع حتى يتسنى له

النهوض بمسئوليته الاجتماعية — حكم تابع ولكنه مستقل ومزود بسلطة على الوظائف التى تنتمى أصلا إلى الحياة الاجتماعية بالمصنع .

وحكومة مجتمع المصنع المستقلة ذاتياً لا يمكن أن تكون جهاز الحكم بالمشروع ، فوظائفها ليست محدودة فحسب ولكنها تابعة تبعية دقيقة لغيرها أيضاً . يجب أن تظل الإدارة جهاز الحكم وأن يظل الأداء الاقتصادى المسوغ لحكمها . أجل ، إن الحكم الذاتى الذى يمنح لمجتمع المصنع لا يمكن تبريره إلا إذا كان يعمل على تقوية الإدارة وجعلها أقدر على الاضطلاع بوظيفتها ، وإلا إذا دعم الأداء الاقتصادى بالمشروع . ولكن يجب فى الوقت نفسه أن يكون لهذه الحكومة المستقلة أجهزتها وموظفوها ، إن شرعيتها لا تكمن فى مصادقة الإدارة على وجودها ، ولكنها تكمن فى كونها وليدة الانتخاب من جانب مجتمع المصنع . وفى المسائل التى تتعلق بشكل خاص بحياة مجتمع المصنع يجب أن يكون سلطانها أصلياً لا مكتسبا ، مثلما تتمتع الإدارة بسلطان أصلى ومستقل على جميع المسائل التى تنتمى إلى الأداء الاقتصادى .

مجال حكومة المجتمع

والعلاقة بين الإدارة وحكومة مجتمع المصنع الذاتية لن تشبه العلاقة بين شمسين تدور كل منهما فى مدارها وتفصلها عن الأخرى سنوات ضوئية من الفضاء الخالى . حقيقة لهذه الحكومة وظيفتها وسلطانها ومسئوليتها ، ولكنها بوجه عام لن تهتم بوظائف مستقلة وسوف تضطر إلى العمل مع الإدارة ـ فى تعاون وإن يكن فى صراع أيضاً .

وثمة مجال واحد فقط ، اجتماعى بحت ، وهو مجال عرضى تماما بالنسبة إلى الأداء الاقتصادى ، بل وغير ذى صلة به ، هذا المجال يشمل الوظائف المتعلقة بحياة المجتمع والمنفصلة عن الوظيفة من حيث الزمان والمكان : النقل إلى العمل ومنه ، اختيار أماكن انتظار السيارات ، الكافتيريا ، نواحى التسلية مثل النوادى

الرياضية ونوادى بمارسة الهوايات ، والرحلات والحفلات ، وضروب النشاط التعليمى .

وثمة مجال آخر لامصلحة فيه للمشروع خلاف أداء العمل ، وإلى هذا المجال ينتمي جدول مواعيد الاجازات ، ومعظم نوبات الورديات ، وغالبا تحديد فرق معينة للورديات ، إن كل مايهتم به المشروع هو أن يقدم العدد الصحيح من العمال من ذوى المؤهلات الصحيحة ، التقارير إلى « الوردية » وإلى الفريق الذى ينتمون إليه . أما من هم بنوع خاص فمسألة غير ذات بال .

فى هذه المجالات يجب أن تكون حكومة مجتمع المصنع مستقلة تماما . وهذه المجالات أيضاً ليست غير ذات أهمية من الناحية الاجتماعية . من المؤكد أنها ليست جزءاً أساسيا معد نظام الكون ، ولكن ماتفتقر إليه من الأهمية تعوضه بماتثيره من المشاعر الشديدة ، وهذايصدق بوجه خاص على المقصف « الكافيتيريا» والتسلية والنشاط التعليمى والرحلات الخ هنا يتقابل العمال لأنهم أعضاء مجتمع واحد . ونظراً لأنه لا علاقة لهم بالوظيفة ، ولأن الاشتراك فى هذه النشاطات يتخطى الخطوط الفاصلة بين مجالات السلطة والتخصص فى الأقسام ، نقول إنه لهذه الأسباب بالضبط تكتسب هـــذه النشاطات تأثيراً يفوق وزنها بكثير . كذلك فإنها تأتى بالفرد باعتباره شريكا نشيطاً ، إن لم يكن كقائد ، وتسمح بإظهار نفس القدرات والصفات التى يهيء لهـا العمل أقل متنفس . ولهذا يقابل إشراف الإدارة على هذا النشاط بالاستياء الشديد ؛ إذ يشعر العامل إزاءه بمثل ما كان يشعر به ألمان إقليم السوديت فى تشيكوسلوفاكيا قبل استيلاء هتلر عليها ، وذلك من ناحية التنظيم الذى كان يقضى بأن تكون اللغة التشيكية اللغة الوحيدة التى يفهمها باعة الطوابع فى مكاتب البريد ، وتفهمها عاملات لوحة التحويل فى سنترالات التليفون . كانت لألمان السوديت مدارسهم العامة ، وجامعاتهم التى تقدم لها الدولة الإعانات ، ومسارحهم ودور الأوبرا التى تساعدها لدولة بالمال — وبعبارة موجزة كانوا يتمتعون بالاستقلال الثقافى التام فى جميع المسائل المهمة من الناحية الموضوعية ، ولكنهم كانوا على وعى بوخزات التمييز

النابهة فى اتصالهم اليومى بالحكام التشيكيين ، وكان السخط على ويخوبلت الإبز هنا من الدعامات الرئيسية التى استند إليها هتلر فى الحملة التى شنها فى صفوف ألمان السوديت .

وبهذا فنقل المسئولية والإشراف بالنسبة إلى المناشط الاجتماعية من نوع الكافيتريا والتسلية وتحديد نوبات الورديات وجدول مواعيد الاجازات الخ ، وهى مناشط وإن كانت ضئيلة الشأن من الناحية الموضوعية فإنها قوية إلى درجة عالية من الناحية العاطفية — نقول إن هذا النقل يزيل مصدراً للانفعال الشديد بنوع خاص ولشعور العداء ضد الإدارة ، كما يهىء لحكومة المجتمع مجال سلطة ليس بغير أهمية بالتأكيد فى نظر أفراده .

ولكنه لن يحدث على وجه التحقيق فارقا كبيراً فى البنيان الداخلى للمشروع . غير أن جميع المجالات التى تتجاوز هذه الوظائف « السهلة » يمسها قدر من الصالح الاقتصادى وتتطلب التنسيق بين حكومة المجتمع والإدارة .

سوف تختلف من مصنع إلى مصنع القائمة العينية التى تشتمل على الوظائف التى تدخل تماما فى اختصاص حكومة المجتمع ، وعلى العموم تشتمل هذه الوظائف على ست فئات كبرى تتراوح بين مسائل ليست المصلحة الاقتصادية فيها إلا شيئاً مرضياً ومسائل تغلب عليها هذه المصلحة .

وتتضمن الطائفة الأولى المسائل المتصلة بالأمان والصحة — وهى مسائل واضح أنها تهم المستخدم أصلا ، حقيقة إن تأثيرها المباشر فى الأداء الاقتصادى يسير بحيث يمكن تحويلها بدون تحفظات إلى مجتمع المصنع .

ثم هناك الوظائف التى يكون فيها للإدارة اهتمام عميق بالسياسة الأساسية ، ولكنها لا تعنى كثيراً بالتنفيذ المفصل لها ، ويدخل فى نطاق هذه الوظائف التنبؤ بالدخل والتوظف المضمونين ، وصناديق المشاركة فى الأرباح وغير ذلك من الخدمات المتصلة بموضوع الأمن ، واضح أنه فى تحديد هذه الأمور يجب أن تكون المبادأة فى أيدى الإدارة . أما فى التنفيذ فينبغى أن تكون المسئولية عنه مسئولية

مجتمع المصنع بحيث يقتصر دور الإدارة على الإرشاد الفنى والمساعدة وعلى سلطة الاعتراض فى حالة خيانة الأمانة وسوء الإدارة الجسيم .

وثمة طائفة أخرى تشمل معظم الوظائف ، المتصلة بإدارة شئون الأفراد : تعيين الوظيفة وتخصيصها ، والتدريب ، والتغيب عن العمل والإنتاج ، ونظام المصنع والقواعد التى تطبق فيه ، ونقل العمال بين الأقسام والحرف المختلفة الخ . هنا يكون اهتمام الإدارة بكل من السياسة والتنفيذ مساويا تماما لاهتمام مجتمع المصنع ، وهذه الوظائف يتولاها الطرفان بالاشتراك .

ومن المشكلات التى تهم الطرفين أيضاً ترقيات العاملين ، والفوارق فى الأجور ، وتعريف الوظائف ووصفها ، ودراسة الزمن والحركة ، ومستويات الإنتاج ، والحافز المادى ، والقرار المتعلق بما إذا كان الخفض فى القوة العاملة ينبغى أن يتم عن طريق فصل العمال أو بتوسيع نطاق العمل ، هذه المشكلات يتعين أن تتقرر باشتراك الطرفين ، وهو ما يجرى عليه العمل فى الواقع حيثما ينفذ عقد نقابى . ولكن هذه المشكلات على خلاف تلك التى تتصل بإدارة شئون الأفراد ، من المسائل التى فى جوهرها مثيرة للصراع ، وبينما تنفيذ السياسات المتفق عليها ينبغى أن يكون مسألة مشتركة . شأنها شأن تطبيق أية سياسة أخرى خاصة بإدارة شئون الأفراد ، فمن الواجب أن تتقرر السياسات نفسها بطريق المفاوضة والتفاهم بدلا من أن تتقرر بطريق التعاون .

وللحكومة المجتمع وظيفة مختلفة اختلافا كليا فى ذلك المجال الحيوى أى مجال التغيير التكنولوجى ، إن وظيفتها هنا هى أصلا وظيفة اتصال ، وقد يتعين أيضاً كبح جماح العامل . قد تنشأ مشكلة إعادة تشغيله إذا ألغيت وظيفته ، أو مشكلة تعويضه إذا استحال إيجاد عمل له . ولكن الخدمة الأهم والتى تعظم الحاجة إليها تتمثل فى إطلاع العامل على معنى التغيير المقترح ، وإطلاع الإدارة على رد الفعل إزاءه من جانب العمال . إن إقامة الاتصال بصدد التغيير التكنولوجى يصبح من أعظم المساهمات فى تحقيق الأمن السيكولوجى للعامل وتحقيق الأداء الاقتصادى بالمشروع . وهذا مالا يستطيعه سوى جهاز يمثل مجتمع المصنع .

وأخيراً قد تعمل حكومة المجتمع بشكل مباشر على مافيه مصلحة الأداء الاقتصادى من جانب المشروع عن طريق تحقيق الزيادة فى الإنتاجية . وبرغم أننا فى مناقشاتنا بصدد التعاون بين العمل والإدارة ، جعلنا الأولوية لهـــذه المسألة ، إلا أنها فى الواقع قد تشغل المحل الاخير من الناحية الزمنية وأنها تفترض سلفا خطة للتنبؤ بالدخل والعمالة واستخداما ذكيا لمبدأ المشاركة فى الأرباح ، وتقليلا من المقاومة للمرتبات العالية فى الشركة ، كما تستهدف أيضاً الاستعانة بحكومة العمال الذاتية لخدمة غرض يتجاوز وظيفتها الأصلية وهى تنظيم الصرح الاجتماعى لمجتمع المصنع . ولكى ينجح التعاون من أجل زيادة الانتاجية يجب أن يقوم على أساس أن يفهم العمال وظيفة الإدارة والسبب الذى من أجله يحكم الأداء الاقتصادى المشروع ، ولا يتأتى هذا إلا نتيجة تجربة بالغة فى حكم المجتمع . وبخلاف هذا فقد يتعرض التعاون على رفع الإنتاجية للاستنكار من جانب العمال فى اللحظة التى ينتهى فيها الرواج — فى حين تعظم الحاجة إلى هذا التعاون فى أوقات كساد الأعمال .

تنظيم حكومة مجتمع المصنع

يجب وجود جهاز مركزى واحد لحكومة المجتمع ، مسئول عن جميع الوظائف ، مثلما هناك إدارة عليا واحدة . إن محاولة تنظيم مصنع كما لو كان فرقة من الكشافة لكل فرد فيها وظيفة ولقب ، تؤثر تأثيراً خطيراً فى الإنتاج الكفء ، وتحطم ماينطوى عليه المفهوم كله من فائدة ، ولا يمكن أن تؤدى إلا إلى تفتيت آثاره الاجتماعية ، أما أن جميع اللجان المشكلة لأغراض العمل المشترك والقائمة اليوم ، كان تأثيرها ضئيلا فى المناخ الاجتماعى الذى يسود مجتمع المصنع ، فظاهرة مترتبة على هذا التفتيت للطاقات ، بمثل ماهو نتيجة مقاومة الإدارة لمبدأ الحكم الذاتى .

ويجب أن يكون جهاز الحكم الذاتى هذا قريبا من العمال وأن تكون الوحدة التى يمثلها من الصغر بحيث يتمكن المستخدم الفرد من المشاركة فيها بنشاط ، وأن

تكون حكومة محلية حقاً . إن لجنة عامة مسئولة عن جميع المسائل الخاصة بالحكم الذاتي للمجتمع في مشروع يستخدم خمسة وعشرين ألفا يعملون في تسعة مصانع ، هي لجنة سلبية من المعنى ؛ إذ تكون بعيدة عن المشاكل الملموسة إلى الحد الذي يفقدها فعاليتها ، ولا يجعل العامل ينظر إليها على أنها حكومته هو . يجب أن يكون المصنع الفرد — بل والقسم الفرد في المصانع الكبيرة جدا — وحدة الحكم الذاتي .

ماذا ينبغي أن تكون عليه علاقة الإدارة بحكومة المجتمع ؟ لكي تكون هذه العلاقة ذات أثر فعال ، ينبغي إقامتها على أساس أن هذه الحكومة يجب أن تنعم بالحكم الذاتي ، وأقرب شبه بهذا في داخل المصنع العلاقة بين الإدارة العليا للكل وإدارات الوحدات في مشروع منظم طبقاً للبدأ الفيدرالي . ووجه الاختلاف الوحيد أن العامل بحكم مركزه ووظيفته لا يمكن منحه مسئولية الإدارة وتجربتها في مجال الاقتصاد ، ولا يستطيع أن يحصل عليهما إلا في المجال الاجتماعي .

ينبغي أن تنحصر وظيفة الادارة في أن تضع — بالاشتراك مع حكومة المجتمع — مستويات واضحة للأداء ، بدلا من الاشراف على هذه الحكومة أو التدخل في شئونها وفي المسائل ذات الصلة الوثيقة بالأداء الاقتصادي بحيث تتطلب منح الادارة حق التدخل ، ينبغي أن تعتمد الأخيرة على سلطة الاحتجاج أو الاعتراض بدلا من أن تمارس حق الموافقة والتصديق .

وفوق كل هذا ، فمن الضروري ألا يستند إطلاقا وجود حكومة مجتمع المصنع وسلطاتها إلى حسن نية الادارة ، ولكن يجب أن يتضمن هذا كله التزاما ملزما بحكم القانون ، وحكومة المجتمع ليست بديلا عن النقابة ، بل على العكس من ذلك يجب أن تكون مرتبطة بالعقد النقابي حتى تكون قوية ومستقلة .

والحكم الذاتي المستقل الذي يحظى به مجتمع المصنع إنما يأتي بمبدأ جديد بدلا من أن يأتي بأساليب جديدة ذات طابع يلفت النظر . الواقع أن مسائل

من قبيل الأمان أو الصحة قد تولتها لجان مشتركة من الإدارة والعمال فى عدد كبير جداً من الصناعات ، وحققت نتائج مرضية . أصبح النظام الداخلى مسألة تعالج بالاشتراك عن طريق الإجراءات المتعلقة بالمظالم . وتحديد الورديات والوظائف يتقرر فى كل مكان عن طريق موافقة النقابة إن لم تمسه النقابة من جانب واحد . وتسير عمليات الفصل والترقية وفق قواعد يضعها مجتمع المصنع بدلا من أن تضعها الإدارة . وفى عدد كبير جداً من الصناعات لم يعد استخدام أى شخص ليخضع لإشراف الإدارة وحدها ، كما أصبح فى بعض الصناعات يخضع لرقابة النقابة وحدها . ولكن ما من مكان طبق فيه المبدأ الذى يقضى بأن يكون تدبير أمور الحياة الاجتماعية من مسئولية المجتمع .

ولكن هذا بالضبط هو المبدأ الهام الذى يحتمل أن يكون له تأثير حاسم فى مشكلات المشروع ، والإدارة ، ومجتمع المصنع والنقابة .

إن الحكم الذاتى لمجتمع المصنع — والخاضع لحاجة المشروع إلى الأداء الاقتصادى ، وهى حاجة ترسم حدوده ، ولكنه مستقل فى داخل حدود مرسومة — هو الرد على مايطالب به المشروع أعضاءه من أن يكون لهم « اتجاه إدارى » وأن يتقبلوا المشروع الاقتصادى لوجود المشروع . إنه يشبع حاجة الأعضاء إلى المواطنة والاعتراف بهم والفرص ، وهو وحده الذى يستطيع أن يحل مشكلة « الولاء المجزأ » بين المشروع والنقابة ، فضلا عن مشكلات الوظيفة النقابية والتماسك النقابى والزعامة النقابية .

وفى الوقت نفسه لن يقوض سلطة الإدارة وقوتها . بل على العكس من هذا يحتمل أن يزيد منهما وأن يسفر عن قبول سلطة الحكم بالمشروع باعتبارها سلطة شرعية .

الفصل الثالث والثلاثون

يجب على الإدارة أن تدير

وجدنا أن المشروع يطالب مجتمع المصنع بثلاثة أمور كبرى ، فهو يطالب العامل بأن يكون ذا « اتجاه إدارى » ويطالبه بأن يفهم المبرر الاقتصادى للمشروع ، ويتقبل مقياس الربحية والإنتاجية ، ويجب أن يحصل من هذا المجتمع على مورد يتزايد باطراد من أفراد مدربين ومختبرين لشغل المراكز فى « الطبقة المتوسطة الصناعية » ، هذه المطالب الثلاثة جميعاً تحققها حكومة مستقلة لمجتمع المصنع ، أجل ، هذه الحكومة وحدها هى القادرة على تحقيق هذه المطالب .

ولا يمكن أن يتأتى الاتجاه الإدارى إلا من خبرة بالإدارة ، ولا يمكن أبداً أن ينشأ نتيجة التوعية أو الدعاية أو البرامج التعليمية أو الكتب ، هذه أشياء مفيدة جداً لمن توافرت له الخبرة ، ولكنها بدون الأخيرة لابد وأن تكون ذات أثر فعال .

وثمة مثال رقيق جدا لتوضيح هذا الأمر ، نلقاه فى دراسة من الدراسات الحديثة التى أجرتها جمعية التخطيط الأهلية عن « أسباب السلم الصناعى » [1] ، تروى هذه الدراسة قصة اقتصادى فى المسائل العمالية على درجة عالية من التدريب ويشغل منصباً حكومياً كبيرا ، وصديق للزعيم النقابى ، وتوفر على دراسة النقابية — وبعبارة أخرى رجل على قدر كبير من المعرفة النظرية والتعليم ؛ وعين مديرا للعلاقات العمالية بالشركة عندما نالت النقابة الاعتراف بها لأول مرة ، ولكنه لم يبدأ فهم ما تنطوى عليه العلاقات العمالية إلا بعد أن تولى الوظيفة .

---

(1) NPA Case Studies No.4, "Hickey-Freeman CompanyAma-lgamated Clothing Workers of America", by Donald B.Straus, Washington, D.C., January, 1949.

وبعد ذلك ، وعلى حد عبارته نفسها ، درس منهجاً قويا جدا فى الاقتصاد ، مما يدرس للطلاب بعد تخرجهم فى الجامعة ، فتعلم مثلا أن هامش الربح فى بذلة ثمنها ٧٥ دولاراً يدور حول دولارين ، وتعلم أيضاً أن صنع كل بذلة تطلب أداء نحو ٢٠٠ عملية ، وأنه لو زيد المعدل على كل عملية بمبلغ بنس واحد فقط لأمكن بسهولة التهام ربح الشركة ، ولكن أثمن درس تعلمه فى ذلك المنهج الدراسى هو أن تلك الأرقام لاحياة فيها فى نقاش نظرى . فالأرقام نفسها يمكن أن تصبح حقائق مخيفة عندما تكون مسئولا عن اتخاذ القرارات . وكانت نتيجة هذه التجربة ، بعد التخرج ، أن جعلت الدكتور ستون مساوما حريصاً جداً ، وغالباً ماجعلته شديد التدقيق .

فى المشروع الحديث نجد العامل بالضرورة لايملك أية خبرة بإدارة نشاط المشروع ، فالواضح أنه لايمكن إعطاء السلطة والمسئولية عن القرارات المتعلقة بنشاط المشروع ، لمن يشغلون الوظائف من العمال العاديين — سواء تعلقت بالإنتاج أم كانت وظائف فنية أم كتابية ، ولا يمكن تنظيمهم على أساس اللامركزية . إن تعريف هذه الوظائف نفسها هو أن شاغليها يتلقون الأوامر ولا يصدرونها .

ومحاولات توفير الخبرة بالإدارة عن طريق الهيئات الاستشارية من قبيل هيئة المديرين الصغرى — التى كانت شركة ماك كورميل للتوابل فى بلتيمور أول من أدخلتها ، يمكن أن تكون فعالة إذا كان أعضاء هذه الهيئات أنفسهم يشغلون مراكز إدارية حقيقية وإن كانت تابعة لغيرها . أمابالنسبة إلى العاملين الآخرين فهى نوع من تمثيل مسرحى لامعنى له . قد تتيح بعض المعرفة ، ولكنها لاتهيء أبداً خبرة حقيقية كالخبرة التى لايمكن أن تتأتى إلا بأن يكون الشخص مسئولا بالفعل عن قرار يؤثر حقيقة فى العمل والوظيفة . وكذلك سوف يثبت عدم جدوى جميع المحاولات الرامية إلى تزويد العمال بهذه الخبرة عن طريق تعيين ممثلين عنهم فى مجلس الإدارة ، أو فى هيئة الإدارة العليا ، هذه المحاولات أخفقت حيثما جريت — فى ألمانيا أو النمسا أو تشيكوسلوفاكيا بعد

عام ١٩١٨ ، وفى فرنسا وبريطانيا اليوم ، وحتى إذا عرف ممثل العامل ما يكفى لجعله قادراً على أن يلعب دورا حقيقياً فى القرارات ، فإن المشكلات التى يشترك فيها سوف تكون بعيدة عن مشكلات العمال ووظائفهم إلى الحد الذى تكون عنده خالية من المعنى فى نظره ، وخلو عنك فى نظر العمال الذين يمثلهم .

ولكن يمكن تزويد العامل بخبرة إدارية فى حكومة مجتمع المصنع . هذه بالتأكيد خبرة إدارية ذات مشكلات مختلفة جدا ، ولكن النقطة المهمة أنها خبرة بوضع قرارات حقيقية ، وفى ابتداع سياسات فعالة ، ومعالجة حالات الصراع والتفاهم ، كما أنها خبرة فى مشكلات المصنع ككل ، إنها خبرة يسهل وصول العامل إليها بقدر مايستحيل عليه الوصول إلى الخبرة فى إدارة النشاط الذى يزاوله المشروع . وعلى عكس الخبرة بالإدارة والتى يستطيع العامل اكتسابها فى النقابة ، فإنها ليست خبرة « مضادة » ولكنها تتركز على إشباع حاجات العامل فى المشروع وفى تناسق معه .

إن عدد العمال الذين يمكن أن يكتسبوا هذه الخبرة الإدارية من مصدرها مباشرة ، محدود بالضرورة ، ولكن التأثير الناجم ينبغى أن يسرى فى المصنع بأسره ، فالمفروض أن يكون هناك تناوب بالغ القدرفى المناصب ، وسوف يتعين أيضاً على جهاز الحكم بمجتمع المصنع أن يباشرعمله عن طريق ممثلين محليين يشيعون روح هذا الجهاز واتجاهه فى جميع أرجاء المصنع ، ويتعين أن يطالعوا عن كثب بما يتخذ من قرارات حتى يكون أثرهم فعالا ، وأخيراً يتحتم أن يكون أعضاء حكومة مجتمع المصنع ممن تتوافر لهم الأهلية لخلق « الرأى العام » فى المصنع ، حتى يتسنى أن تنعكس اتجاهاتهم فى شتى أرجائه ، فما يبعث على العجب مثلا كيف أن الخبرة الإدارية التى اكتسبها أعضاء حكومة المصنع بالشركة الأمريكية لصناعة أنابيب الحديد الزهر فى بلدة برمنجهام بولاية ألباما ، تنعكس على أرجاء المصنع بأسره وعلى من يضمهم من ألوف العمال . إن أعضاء حكومة المجتمع هم الأشخاص الذين يحترمهم العمال ويتطلعون إلى زعامتهم . فالعامل على استعداد للإصغاء

إليهم ، وشديد الرغبة فى أن يكيف تفكيره واتجاهاته لتتمشى مع تفكيرهم واتجاهاتهم ، فإذا اتخذوا « اتجاها إداريا » قائما على خبرتهم الإدارية ، اتخذ المصنع كله « اتجاها إداريا » مبنياً على المثال الذى ضربوه .

ولهذا السبب أيضاً يبدو من المحتمل أن تكون حكومة مجتمع المصنع الذاتية قادرة على التغلب على العقبات الكبرى القائمة فى طريق الاتصال الناجح بين المشروع والعمال ، فإذا أبلغت الإدارة العمال أن المصنع واقع فى صعاب اقتصادية وأن الأمر يتطلب مزيدا من الإنتاجية والكفاية ، فيكاد من المؤكد ألا يلقوا بالا إلى كلامها ؛ إذ يعتبرونه مجرد دعاية . لكن إذا استطاعت الإدارة أن تقنع أعضاء حكومة المصنع هذه بخطورة الموقف الاقتصادى ، فسوف يكون العامل على استعداد للإصغاء .

وينبغى لحكومة مجتمع المصنع أن تهيىء للعمال خبرة فورية وفعالة بالحقائق الاقتصادية ، فتبرز بشكل واضح ومباشر العلاقة بين حاجات العامل ورغباته وبين الربحية والإنتاجية ، وتفسح لهم بالفعل مجـــالا يتخذون فيه قرارات اقتصادية ، وسوف يتعين أن تكون للجهاز القائم بالحكم ميزانية يتولى هو نفسه توزيعها . إن الذى يجرى عليه العمل اليوم أن نفقه الحياة الاجتماعية بالمصنع داخلة فى مصروفات المشروع العامة ، فلا يعرف عامل واحد فى المليون كم يتكلف توفير الأمان للمصنع أو كم تتكلف الكافيتيريا . وإذا عرف الأرقام فلن يصدقها . إن المشروع اليوم لايلقى الشكر على مايفعل من أجل مجتمعه ، وغالباً مايزيد من الاستياء منه ومن الإدارة ، ولهذا أحث بقوة على أن يترك لحكومة مجتمع المصنع تقرير النواحى التى تنفق عليها هذه المبالغ وطريقة الإنفاق ، وينبغى أن يحدد عن طريق تعاقد المبلغ الذى يخصصه المشروع لضروب النشاط الاجتماعى بالمصنع ، وأن يدفع مباشرة إلى العامل - إما كعلاوة « إضافية » تتراوح بين خمسة عشر وعشرين سنتاً فى الساعة ، وإما كمبلغ إجمالى قدره بعض مئات الدولارات فى السنة . وينبغى أن تضع الحكومة الذاتية نفسها البرنامج الخاص والأغراض الخاصة ، إذا وافق ناخبوها على برنامجها ، وأن تجمع المال من العامل .

وأخيراً ، قد تبدو حكومة مجتمع المصنع ذات الاستقلال الذاتى ، أكثر إعدادا بوجه خاص لتوفير مايطلب المشروع من مرشحيه للترفيه ، من ذوى القدرة والمرانة ، فيتلقى الذين يخدمون فى مكاتب هذا المجتمع من التدريب مايعادل مايعطى للملاحظ أو لأحد صغار أفراد الإدارة المتوسطة . ليس التدريب الذى يحصلون عليه متعلقاً بالإنتاج ، وليس بالتأكيد فى الهندسة أو مهارات ذات طابع مخصوص ، ولكنهم يتعلمون أن ينظروا إلى المصنع ككل ، ويتعلمون ماهية الإدارة . وفوق كل شىء لابد وأنهم يكتسبون مهارة وفهما فى إدارة الناس — وهما نفس المهارة والفهم اللذان ينقصان إلى أكبر حد معظم أفراد الإدارة المتوسطة ، واللذان يصعب أن يكتسبهما من يشغل وظيفة تتعلق بالإنتاج .

سلطة الإدارة ومجتمع المصنع

ومهما تكن المنافع التى قد تعود على المشروع من وراء منح مجتمع المصنع الحكم الذاتى المستقل ، فإنها لاتساوى الثمن المدفوع فى إضعاف قدرة الإدارة على القيام بوظيفتها ، لكن من المؤكد أن ينصب الاعتراض العاجل على أن حكومة مجتمع المصنع تحطم سلطة الإدارة ، بل ويقال إنها تجعل من المستحيل على الأخيرة أن تدير .

لاشك أن من واجب الإدارة أن تدير ، ويجب الحفاظ على الوظيفة الصحيحة المتصلة بها . فيجب تقوية سلطتها ، ذلك أن الإدارة فى هذا البلد اليوم قد أضعف سلطانها فى مجالات كثيرة إلى حد لاتستطيع معه أن تؤدى على نحو يتصف بالكفاية الوظائف التى هى مسئولة عن أدائها ، ولكن ما الذى تديره الإدارة — أهو كل شىء ؟

إن مسئولية الإدارة هى الأداء الاقتصادى للمشروع ، وسلطتها فى الحكم سلطة ضرورية لأنها تنتج بشراً . ولكن التنظيم الاجتماعى لمجتمع المصنع هو حقاً

من مسئولية الإدارة بقدر مايؤثر فى الأداء الاقتصادى من جانب الجهاز البشرى ، من الناحية الأساسية هناك شيئان منفصلان ، فحيث التنظيم الاجتماعى إما عرضى بحت ، وإما غير ذى صلة بالأداء الاقتصادى ، فإن اضطلاع الإدارة بمسئوليته ليس غير ذى موضوع فحسب ، بل لابد وأن يضعف أيضاً سلطات الإدارة الصحيح .

وحيثما تحاول الإدارات أن تدير الحياة الاجتماعية بالمصنع — وأن تضطر إلى حمل هذا العبء بسبب عدم وجود جهاز للإدارة المتمتعة بالحكم الذاتى — ينشأ الاستياء والمقاومة ؛ إذ يشعر العمال أنهم يعاملون كالأطفال .

وثمة مثال طيب عن هذا تقدمه لنا شركة بترول كبيرة أقامت نظاما كاملا من الخدمات لعمالها فى حالات المرض والتقاعد والوفاة . وأظهر التحرى أن العامل يجعل لأشياء أخرى كأمن الوظيفة ، الأولوية على هذه الخدمات — هذا وإن نسبة ضئيلة جداً من المال الذى ينفق على هذه الخدمات ليوفر للوظيفة أمنا كاملا تقريبا . وكان عدد له شأنه من العمال يشعر بالاستياء فعلا من سياسات الشركة ، فالعامل يفقد كل حقوقه المتجمعة إذا ترك خدمة الشركة أو فصل لسبب ما . كان هذا يبدو شيئاً عادلا إلى حد بالغ فى نظر الإدارة لأن الشركة هى التى تقوم بتمويل هذه الخدمات كلية . ولكن هذه النصوص بدت فى نظر العمال رشوة بارعة بقصد إبقائهم فى خدمة الشركة مهما يكن عدم رضاهم عنها . بل إن بعضهم داخلته الريبة فى أن التهديد بالفصل وفقدان الخدمات كان يستخدم لإرغام العمال على « الامتثال » والتزام الصمت بدلا من التعبير عن المظالم التى يعانونها . وكان السخط من القوة والانتشار بحيث كان السبب الأكبر الذى من أجله انضم العمال إلى نقابة — ونقابة نضالية بوجه خاص . إلا أن الإدارة لم تشتبه أبدا فى وجود هذا السخط .

ولا تستطيع الادارة حتى أن تتخذ القرار الصحيح بصدد معظم المسائل المتعلقة بمجتمع المصنع . وبسبب الأخطاء التى تقع فيها من ناحية هذه المسائل فقد يصبح سداد رأيها وكفايتها فى المجال الاقتصادى موضع الشك فى المصنع .

وحدث منذ وقت قريب أن بعث رئيس شركة كبيرة نوعا بخطاب شخصى إلى المستخدمين يبلغهم فيه أن الأعمال بدأت تنتكس بعد سنوات عدة من نشاط لم يسبق له مثيل ، شهدته الشركة فى سنوات الحرب وفى أعقابها ، وذكر الحقائق الاقتصادية فى صراحة ووضوح ، وحذر من أن الميزانيات قد تختزل وأن العمال قد يفصلون ، ثم أوجز الإجراءات التى تعتزم الشركة اتخاذها لمقاومة الانتكاس ، وبعد أسابيع قليلة قامت منظمة خارجية للبحوث بإجراء مسح فى المصانع ، فوجدت أن الإدارة المحلية والمشرفين والعمال يجمعون تقريبا فى اعتقادهم أن الادارة العليا غالبا ما أظهرت أنها لم تعرف ماهى المشكلات الاجتماعية بالمصنع ، وأنه ليس من سبب يدعو إلى الاعتقاد بأن رأيها أفضل من ذلك بصدد مشكلات المشروع الاقتصادية — إن لم يكن انتكاس الأعمال كان حقاً نتيجة مباشرة لعجزها ، والذى يجعل هذا المثال الذى ذكرناه مقنعاً ويمثل الواقع ، أن كل عامل تحدث إليه رجال المنظمة المشار إليها بدأ بأن ذكر قراراً معيناً بصدد السياسة أثر فيه تأثيراً مباشراً ، وأثبت أن الادارة لم تكن على علم بما يجرى فى المصنع . لم يكن انتفاء الاحترام للادارة مبنيا على أيديولوجية أو مبادئ عامة ، وإنما كان قائما على تجربة ملموسة ببعد الادارة عن التنظيم الاجتماعى بالمصنع .

ولكنا اليوم لسنا مضطرين إلى السؤال عما إذا كان من صالح الادارة أن تدير الحياة الاجتماعية بالمصنع ، أو عما إذا كانت أهـــلا لذلك . فالادارة اليوم — وكقاعدة — لم تعد تملك السلطة بشأن هذه القرارات ، وكل ماتملكه هو إمتياز إلقاء اللوم عليها إذا ساء أمر من الأمور ، واضطرت فى معظم المجالات التى يحتمل أن تدخل فى اختصاص حكومة المصنع إلى أن تقتسم سلطتها مع النقابة ، إن لم تدع للأخيرة كلية تحديد السياسات والقواعد ، ولكنها احتفظت إلى إلى جانب العبء المالى بالمسئولية العامة عن تنفيذ هذه السياسات والقواعد . ولما كانت كل قاعدة تمثل « تنازلا » تتحسر عليه الادارة فى مرارة وعلنا ، لهذا فلن ينسب إليها أبداً الفضل فى التنفيذ المنصف والناجح ، ومع هذا فكل خطأ يقع يعتبر خطأها .

وثمة مثال متطرف نلقاه فى تنفيذ القواعد الداخلية فى نقابات عمال السكك الحديدية . فقد قبلت الادارة القواعد التى وضعتها النقابة بصدد الأقدمية وجعلتها الأساس الوحيد لاجراء « العلاوات » ، ولا علاقة للإدارة بوضع هذه القواعد تزيد على علاقة رجل يعيش فى القمر بها ، وفى الوقت نفسه ليس للإدارة سلطان أو إشراف على الذين يقررون هذه العلاوات بالفعل . فهؤلاء العمال يحصلون على وظائفهم على أساس الأقدمية فى نقابة الكتبة بغض النظر عن ماضيهم ، أو تمرسهم ، أو خبرتهم ، ونادراً ما يكون فى الامكان إخراجهم منها أو تأديبهم لأسباب تتصل بانعدام الكفاية أو الأخطاء . إلا أن الإدارة مسئولة تماما عن أخطائهم ، فكل شركة من شركات السكك الحديدية تدفع مئات الآلاف من الدولارات سنويا بسبب الأخطاء فى تحديد المستحقين للعلاوة . وإذ نكتب هذا تواجه اثنتى عشرة شركة تهديدات بالاضراب بسبب المنازعات التى لم تفض بشأن تحديد أولئك المستحقين . هذه المنازعات تقنع العمال بأن الإدارة تعتزم تحطيم النقابة وأنها عاجزة . إلا أن الأسوأ من هذا كله أن إدارة كل شركة من شركات السكك الحديدية تعتبر الايحاء بتحويل عملية تحقيق مستحق العلاوة أو الترقية إلى النقابات ، هجوما على مالها من « امتيازات الادارة » .

قد تقام الحجة على أن الادارة بنفسها تستطيع الاضطلاع بالمسئولية عن البنيان الاجتماعى لمجتمع المصنع . وأنها أيضاً قد تزداد قوة إذا منحت السلطة الكاملة فى هذا المجال . ولكن لايمكن إقامة الحجة على أن الادارة تكتسب قوة إذ تتقبل المسئولية حين لاتعود لها سلطه . إن أبسط قاعدة سياسية تقول إن أية حكومة تفقد السلطة والاحترام والنزاهة إذا قبلت المسئولية بدون سلطة تتعادل معها . فإذا تحولت السلطة بغير المسئولية إلى طغيان تصبح المسئولية بدون السلطة أمراً يبعث على السخرية ، واليوم لا تملك الادارة السلطة الوحيدة ، وهى إذ تعفى نفسها من المسئولية التامة إنما تزداد قوة ومكانة .

إلى هنا كانت حجتنا سلبية ؛ إذ نقول إن مجتمع المصنع الذى يحكم نفسه بنفسه لايضعف الادارة . إلا أن هناك حجة إيجابية أقوى ، وهى أن هذا المجتمع يقويه

الادارة ، فانسحاب الادارة من الوظائف التى لاتعدو أن تكون عرضية بالنسبة إلى الأداء الاقتصادى بالمشروع ، يضفى عليها سلطة جديدة بالنسبة إلى جميع الوظائف المتصلة بهذا النوع من الأداء . إن التأكيد الذى يوضع اليوم على سلطة الادارة عرضة دائماً للاتهام بأنه لايستند إلى غير رغبة الادارة فى التسلط . ولما كانت الادارة اليوم تصدر الأوامر فى الكثير من المجالات التى ليس لها سوى صلة يسيرة بالأداء الاقتصادى فى المشروع ، لذلك تلقى جميع أوامرها موضع الريبة والامتعاض . فإذا قررت الادارة بشكل واضح أنها لن تصدر أوامر فى هذه المجالات التى تعنى بحياة العامل الاجتماعية بدلا من الأداء الاقتصادى بالمصنع ، فإن أوامرها ومطالبها وقراراتها سوف تحمل معها الافتراض بأنها حقاً قائمة وبصورة عادلة ، على الضرورات الاقتصادية ومن أجل الصالح المشترك .

وفى الوقت نفسه وعن طريق حكومة المصنع يصبح أقوى أعضاء مجتمع المصنع نفوذاً على علم يومياً بمشكلات المشروع . معظم هذه المشكلات لن تعرض عليها باعتبارها من المسائل المثيرة للصراع ، وإنما تعرض على أنها بيانات تتصل بقرار مشترك يراد اتخاذه ،وهى لن تعرض كمبادىء مجردة ، وإنما تعرض من حيث صلتها بمسائل ملموسة ، معينة وعاجلة هى موضع الاهتمام ، وبهذا تكون قابلة للفهم ، ويكون هناك استعداد ــ إن لم تكن هناك رغبة ــ لفهمها . أما أن ممثل الادارة غالباً مايضطر إلى القول بأن هذا القرار أو ذاك حتى ولو كان مقبولا فى ظاهره ، لن يسفر عن نتيجة طيبة ، أو أن هذا الهدف أو ذاك يمكن بلوغه بوسائل أخرى ـ نقول إن هذا فى حد ذاته ذو فائدة ؛ إذ فى كل حالة من هذا القبيل يضطر ممثل الادارة إلى أن يتحدث بصورة ملموسة ومعينة عن نقطة ملموسة ومعينة بدلا من أن يتحدث عن عموميات غامضة لامعنى لها تدور حول « امتيازات الادارة » . وبهذا تتم ترجمة العام إلى الخاص وهو بالضبط مالا يقدر العامل أن يفعله لنفسه .

وفى الوقت نفسه تخلق حكومة المصنع مجرى للاتصال يعرف العمال عن طريقه

وظيفة الادارة . إن فهم مشكلة الادارة واحترام وظيفتها لايمكن نقلهمامباشرة من الادارة إلى العامل ، فكل ما يمكن إيصاله مباشرة هو صورة « الرئيس » الذى يقيم الحفلات للرؤساء الآخرين فى نادى الجولف ، وهى الصورة التى تلعب مثل هذا الدور البارز الكئيب فى المجلات التى تصدرها شركاتنا ، وكل مايستطيع العامل أبداً أن يستخلصه منها هو أن الرئيس يحيا حياة ناعمة ويتقاضى مرتبه عما يكون آخرون على استعداد لدفع ثمنه لو أنهم توافر لهم المال والوقت .

ولكن على الذين يشتركون فى حكومة المصنع المستقلة أن يقوموا هم أنفسهم ببعض وظائف الادارة . إنهم فى مركز يكاد يضطرهم إلى أن يفهموا ماتؤديه الادارة من عمل وما تقوم به من وظائف . لن يتحتم عليهم أن يحبوا «الرئيس» ، وليس هذا بهدف مرغوب فيه أو ضرورى ، ولكنهم سوف يفهمون وظيفته - وحتى إذا لم يكتسبوا الاحترام لمن يشغلون وظائف الادارة بالفعل - وسوف يتعلمون بالطبع أن يميزوا بين المديرين ذوى الكفاية والعاجزين - فلا بد أن يكتسبوا فهما بوظيفة الادارة ذاتها واحتراما لها . وهذا أهم بدرجة لامتناهية من « الحب » للرئيس ، ذلك الحب الذى لن يعمل فى النهاية إلا على تملق غرور الادارة ولا يساعدها بأى حال فى أداء عملها .

ولعل أفضل مثال هو تجربة الشركة الأمريكية الوحيدة التى أدخلت بالفعل فى مجتمع المصنع حكومة ذاتية يتولاها العمال ، تلك هى الشركة الأمريكية لصناعة الأنابيب من الحديد الزهر ، فى مدينة برمنجهام بولاية ألباما ، والتى تستخدم عدة آلاف من العمال ، من البيض والملونين . إن مايجعل هذا المثل مثيراً للاهتمام أن الشركة بدأت فى طريق مختلف اختلافا كليا عن هذا منذ نحو خمسة وعشرين عاما . فعند وفاة مؤسس المشروع ، أصبح العمال ملاكا لأسهم رأس مال الشركة . غير أن فكرة ملكية العمال وحدها لم تسفر عن نتائج ، والعمال أنفسهم أول من يسلم بأنهم لم يهتموا بها كثيراً ، بل إن بعضهم ليدرك أنهم كانوا يحققون فائدة أكبر من الناحية المالية فى ظل خطة صريحة للمشاركة فى الأرباح ؛ ذلك أنه فى ظل ملكية العمال للمشروع لم تتمكن الشركة من الحصول على رأس مال

من الخارج ، ولذلك اضطرت إلى أن تعيد استثمار معظم أرباحها فى برامجها للتوسع .

ولكن الشركة أقامت على مر السنين نظاما من الحكم الذاتى يتولاه العمال ، إذ بدأت تدرك أن الأنصبة الفردية الناتجة عن المشاركة فى الأرباح ليست بالشىء الذى يحتاج إليه العامل ، وبأن استخدام الأرباح للأغراض الجماعية التى يتوخاها مجتمع المصنع من العمال ، أنشأت نظام مجالس العمال ـ واحد للمصنع كله ، وآخر للمشكلات الخاصة التى تواجه عمالها الملونين ، وهذه المجالس هى أجهزة الحكم عند مجتمع المصنع .

لم يؤد هذا إلى أى إضعاف لمركز الادارة ، بل على العكس زادها قوة إلى حد كبير . إن العمال أنفسهم يفهمون الآن أن المشروع يتطلب إدارة محترفة وأنه يجب أن تملك السلطة التامة على جميـــع المسائل التى تمس أداء الشركة الاقتصادى ، ويفهمون السبب الذى من أجله يجب أن تدفع إليها مرتبات مناسبة ، بل وأصبحوا يفهمون السبب الذى من أجله يجب أن يعمل المشروع بربح ، ولماذا يكون تحقيق الحد الأقصى من كل من الكفاية والربحية فى صالح العمال . وانقلب تماماً الاتجاه المعتاد من ناحية مسائل من قبيل التأديب والفصل . إن الادارة الآن هى التى تميل إلى التدخل نيابة عن العامل الذى يوصى مجلس العمال بطرده بسبب الخروج على النظام أو قواعد المصنع ، وهى التى توصى عادة بألا يفصل العمال عند حدوث نكسة مؤقتة فى الأعمال .

هذه الشركة ليست يوتوبيا . إن لها متاعبها وصراعاتها ، بما فى ذلك الموقف المتوتر نوعا بين النقابة والادارة ، ولكنها نجحت فى اكتساب الفهم بوظيفة الادارة والقبول لها .

الفصل الرابع والثلاثون

العامل وحكومة مصنعه

إن الحاجة إلى حكومة ذاتية مسئولة تمثل مجتمع المصنع ، تسرى فى جميع العمل الذى قمنا به فى دراسة العلاقات الإنسانية بالمصنع الصناعى ، وكان الكشف الرئيسى فى هذا العمل أن المستخدم يحتاج إلى التجربة الفعلية عن طريق المشاركة المسئولة فى وظيفته وفى مسائل المصنع التى تعنيه مباشرة ، ويطالب بهذه التجربة .

ولبيان هذا الأمر بوضوح أورد أمثلة قلائل ، مستمدة من تجربتى إلى حد كبير .

ففى أثناء الحرب الأخيرة تعرضت شركة من شركات الطيران الكبرى لهبوط مفاجىء فى الروح المعنوية والإنتاج ، فى شتى أنحاء المصنع ، وكان ذلك أدعى إلى الانزعاج لأن هذه الشركة — ولعلها الوحيدة بين شركات الطيران فى الإقليم — كانت قد نجحت فى خلق « روح الجماعة » فى صفوف عمالها ، وأخذت الشركة على غرة تماما بسبب هذا الانفجار المفاجىء للسخط والعداء السافر من جانب العمال ، وبدا أن وقوع « إضراب سريع » ليس بالمستبعد جداً ، واتضح أن السبب فى هذا التغيير الذى طرأ على المناخ الاجتماعى ، قرار اتخذته الادارة باستئجار بعض المحترفين المدربين لادارة الصليب الأحمر وبنك الدم وحملات جمع المال ، وكلها أعمال كان يتولاها العمال حتى ذلك الحين . كانت الادارة مدفوعة فقط برغبة فى تقديم المساعدة إذ أحست أن مسئولية هذه الحملات والجهود تلقى عبئا ثقيلا على كاهل المتطوعين الذين كانوا يضطلعون بها كما أحست أيضاً أن الحملات نفسها تحرز نجاحا أوفر لو تولاها المحترفون .

لكن هذه الحملات كانت فى نظر العمال شيئا يتعلق بهم ، فهم الذين بدأوها ،

والزعامة فيها تفسح مجالا للعمل والمسئولية لبعض العمال ممن هم أكثر مسئولية وأشد طموحا ، إذ تكسبهم سمعة ومكانة فى المصنع ومكانة فى المجتمع ، كانوا يعلمون أن الحلات تنقصها اللمسة النهائية التى يضعها المحترف ، ولكنهم أرادوا أن يتغلبوا على الصعاب وعناصر الضعف بأنفسهم ، ولذلك بدا تصرف الادارة لا على أنه قرار بعدم الثقة فحسب ، بل وبدا أيضاً تدخلا فى شئون تخصص العمال ، وليست على أى حال مما تعنى به الادارة . ومرت شهور بعد إعادة الاشراف إلى العمال ، قبل أن تم إصلاح الضرر الذى أحدثه ذلك التصرف من جانب الادارة والقائم على حسن النية .

ونفس المغزى تبينه تجربة مرت بها إحدى شركات الكهرباء الكبيرة . ففى الأصل كان لكل من البلدتين المتجاورتين اللتين تخدمهما الشركة نظامها المستقل الذى عدها بالكهرباء ولاتزال تطبق بالمنطقتين بعض سياسات مختلفة ، من بينها برامج مختلفة للتأمين على الحياة .

كان البرنامج فى إحدى المنطقتين عديم الكفاية بصورة سيئة السمعة ، فالعمال لايحصلون على حماية كافية ويدفعون أقساطا عالية ، إلا أن الخطة كانت تغطى أكثر من ثمانين فى المائة من العمال فى المنطقة ، وكانت بالجهة الأخرى خطة من أحدث خطط التأمين على الحياة ، فالأقساط منخفضة والحماية كبيرة ، لكن لم يستفد منها إلا أقل من أربعين فى المائة من العمال حتى ولو كانت الشركة تدفع نصيباً طيبا من القسط ، بينما لم تكن تسهم بشىء على الاطلاق فى القسط بالمنطقة الأولى .

وكانت الشركة قبل ذلك بزمن طويل توجه أشد النقد لبرنامج التأمين على الحياة فى المدينة الأولى ، وأخيراً دعت شركة من الخبراء فى شئون التأمين ليشيروا بالطريقة التى يمكن بها أن يوسع من نطاق برنامج التأمين المناسب والمطبق فى المدينة الأخرى ، بحيث يشمل جميع العمال ، وكان مما أثار دهشة الخبراء ودهشة الادارة كثيراً ، أن النتيجة التى وصل إليها الخبراء هى أن يطبق البرنامج عديم الكفاية بصورة سيئة السمعة ، بحيث يعطى النظام كله — وحتى بدون إجراء أية تحسينات فى الحماية والأقساط إن لزم الأمر .

وكان العمال فى المنطقة الأولى شديدى التعلق ببرنامجهم برغم علمهم جيدا بأنه غير كفء وكثير التكاليف ، ولكنه — على خلاف البرنامج الآخر — كان برنامجهم ، إذ أنه قبل ذلك بخمس وعشرين سنة كانت مجموعة منهم هى التى اختارت

شركة التأمين وأعدت البرنامج وكتبت العقد ، وكان جميع المندوبين من زملائهم الذين اشتغلوا بمسائل التأمين فى وقت فراغهم . أما أن الشركة لم تسهم فى القسط فقد كان فى حد ذاته عاملا فى نجاح البرنامج ، إذ جعل العمال أشد فخاراً به .

أما فى المدينة الأخرى فكان البرنامج معتبراً مجرد نشاط آخر ترعاه الشركة ، فقد كانت الشركة هى التى أجرت المفاوضات بشأن العقد ، وأرسلت شركة التأمين موظفيها للعمل كمندوبين ، كان برنامجا أكثر جاذبية بكثير من الناحية المالية ، ولكن جاذبيته الوحيدة مالية ، بينما وفر البرنامج الآخر للعمال إشباعات اجتماعية بصدد المكانة ، تتجاوز كثيرا حدود الجانب المالى .

وإنا لنلق خير دليل فى مسابقة « وظيفتى » التى أجرتها جنرال موتورز فى عام ١٩٤٧ وكتب فيها ١٧٥٫٠٠٠ عامل مقالات فردية ، فنى اثنين من مصانع الشركة حيث كانت برامج الترفيه يقوم العمال أنفسهم بتنظيمها وإدارتها تماما ، كانت النشاطات الترفيهية من المصادر الكبرى للرضا عن الوظيفة — وتسبق حتى الأمن أو الإشراف أو الأجر ، ولكن الرضا كان أقل من هذا بكثير جدا فى المصانع التى أشرفت الإدارة فيها على برامج الترفيه . كانت هناك أمارات عن عدم الرضا إن لم يكن الامتعاض ، فى المصانع التى لاتقف الإدارة فيها عند حد رعاية النشاطات ، وإنما تتولاها بالفعل أيضاً — حتى وإن كان من بينها المصانع التى تضم أكثر البرامج شمولا .

ومجتمع المصنع الذى يتمتع بحكم ذاتى مستقل هو أيضاً السبيل الوحيد لاشباع الطلب من جانب العامل على الفرصة ، إنه يخلق فرص الارتقاء خارج نظام القيم الاقتصادية ، وهو الأمر الذى يفتقر إليه بصورة ظاهرة مجتمع المصنع اليوم . فالمراكز فى حكومة المجتمع ، سواء أكانت فى القمة أى فى جهاز الحكم بالمجتمع ، أم كانت فى قسم أو فرع ، تحمل معها كرامة ومقاما ، وتهيء للعامل بعدا جديدا لتحقيق طموحه وإظهار قدراته واكتساب الاعتبار الاجتماعى ، فالشخص الذى يشغل عضوية مجلس مجتمع المصنع لأية فترة كانت ، شخص كبير

فى المصنع وفى المدينة ، فقد عرف المسئولية عن الشئون الكبيرة ، وقدم له برهان ملموس على تقدير زملائه العمال له وعلى اعتقادهم فى نزاهته وكفايته .

ليس مجتمع المصنع المستقل الذى يحكم نفسه بنفسه دواء اجتماعيا لكل داء .

ولكنه يتغلب على الفجوة الفاصلة بين المجموعات فى المشروعات . إنه يقيم الاتصال ، ويجعل فى امكان العمال وأفراد الإدارة المتوسطة أن يروا المشروع من زاوية الرؤية التى تنظر منها الإدارة العليا إليه ، ويجعل فى إمكان الأخيرة أن ترى المشروع من زاوية رؤية العامل والإدارة المتوسطة ، ويجعل من المستحيل الإبقاء على الاعتقاد فى « البائع الميكانيكى » ، ويضع كل المجموعات فى المشروع وجها لوجه مع الآخرين على ما هم عليه فى الحقيقة .

سوف تكون الحكومة الذاتية بالمصنع من العمال ، كما تتعاون فى الوقت نفسه تعاونا وثيقا مع الإدارة . ومن المحتوم أن تطرح للمناقشة كل المسائل الخلافية بالمصنع ، وكل ما يريد العامل أن يعرفه ، وجميع ما يثور ، فى ذهنه من أسئلة ، وجميع ما عنده من شكاوى وما يساوره من الشكوك وبواعث الحيرة ، وتناقش هذه جميعا فى أثناء السير العادى للأعمال ، وتناقش دائما من ناحية اتصالها بقرارات ملموسة ، أى بالصورة التى يمكن بها أن تفهم بسهولة . وهذا لاينطبق فقط على المجالات التى تدخل رسميا فى نطاق حكومة مجتمع المصنع بل وتنطبق أيضاً وبقوة أكبر على المجالات الخارجية عنها . فما يريد العامل أن يعرفه عن وظيفته وما لايعرفه عنها ، وما يريد أن يعرفه عن المنتج وما لايعرفه عنه — كل هذه المشكلات المتعلقة بالتكامل بين العامل والعملية ، والعامل والفريق الذى ينتمى إليه تظهر علانية وسافرة . ومشكلات وضع الشخص فى المكان الصحيح واختيار الوظيفة المناسبة للشخص المناسب ، وتنظيم المجموعة فى فريق يعمل بصورة جماعية ، وسلطة المشرف — هذه كلها تتكشف كذلك . لن يعمل هذا على حل هذه المشكلات بطريقة آلية — فالحقيقة أن بعضها من الصعب جداً حلها —

ولكنه يخلق الظروف السياسية والسيكولوجية اللازمة لحلها ، وإلا لما أمكن حلها على الإطلاق .

ولقد رأيت منذ وقت قريب دليلا له مغزاه عن الفارق بين موقف يقوم فيه مجتمع المصنع نفسه باتخاذ القرارات وموقف تحتفظ فيه الإدارة بهذه السلطة. فقد قررت شركة فى انديانا تطبيق أسلوب أفضل لوضع العامل فى المكان المناسب له .وسمعت بهذا وقررت أن تسير على نفس النهج شركة أخرى فى نفس المدينة ، أى مصنع من نفس الحجم ويزاول عملا مشابها جدا . وقررت كلتا الشركتين أن وضع عامل فى مكانه الصحيح بنجاح يستغرق ستة أشهر بعد تعيينه بالمصنع ، وأنه لا يستطيع تحديد المكان الصحيح سوى الملاحظ وهذا العامل نفسه . واستأجرت الشركتان رجلا واحداً من جامعة الولاية ليكون العالم النفسانى الاستشارى ، وطلعتا بنفس الكتيب تقريبا عن الموضوع . ونجح الأسلوب الجديد فى إحدى الشركتين ، فى حين توشك الثانية أن تتخلى عنه بسبب ما أصابه من إخفاق تام . وهو فى إحداهما يلقى التأييد الشديد من جانب الملاحظين والعمال ، ويقوم هؤلاء بتخريبه فى الشركة الأخرى . لقد حلت المشكلة فى شركة ، وأصبحت قرحة مؤلمة فى أخرى .

الفارق الوحيد بين الشركتين أن فى إحداهما كان مجتمع المصنع الذى قرر ، بينما اقتصر الأمر فى الشركة الأخرى على استشارته واستطلاع رأيه . وكان الفارق موجوداً منذ البداية . ففى إحدى الشركتين دعت الإدارة إلى اجتماع من الملاحظين وشرحت فكرتها وطلبت انتخاب ستة منهم للتفكير فى المشكلة ووضع كتيب فى شأنها . وفعلت الشىء نفسه مع العمال ممن قضوا فى خدمة الشركة عشر سنوات أو أكثر . وأخيرا طلبت من النقابة تعيين بعض موظفيها المفوضين لينضموا إلى اللجنة . وعقدت اجتماعات مماثلة فى الشركة الأخرى ، ولكن بدلا من أن يطلب إلى الملاحظين والعمال اختيار ممثليهم عينت الإدارة عدداً من العمال وأغفلت النقابة كلية .

وفى أحد المصنعين استأجرت لجنة مشكلة من الملاحظين والعمال الخبير

الاستشارى وراح يعمل لحسابها ، فى حين اقتصر الأمر فى المصنع الآخر على أن الإدارة هى التى استأجرت الرجل نفسه . فى المصنع الأول قامت اللجنة بالعمل كله ودعت الملاحظين والعمال للاستماع إلى آرائهم وعرضت أفكارها هى للاختيار ، وأخيراً وضعت الكتيب . أما فى المصنع الآخر فقامت بهذا كله إدارة شئون الأفراد ، وكان دور اللجنة استشاريا بحتا الخ . وكان المصنع الذى ترك العمل للجنة هو الذى طلع بخطة عملية ، بينما فى المصنع الآخر تبخر اهتمام الملاحظ والعامل قبل الفراغ من العمل بوقت طويل وكانت الخطة النهائية صورة طبق الأصل إلى حد بعيد من الكتيب الذى أعدته اللجنة فى المصنع الأول . وحتى إذا كان الملاحظون فى الشركة الثانية يعرفون جيدا أن الأساليب الجديدة تطبق بنجاح فى الشركة المجاورة لهم ، إلا أنهم لم يشعروا إزاء ما طبق فى شركتهم بغير الاحتقار ، إذ أنها « حيلة أخرى من تلك الحيل التى تفكر فيها الإدارة لتزويد الملاحظ بمزيد من العمل على الورق » . أما العمال فى ذلك المصنع فيعتبرونها مؤامرة شريرة من جانب الإدارة . فى المصنع الأول تقف النقابة بقوة وراء الخطة ، أما فى الآخر — وفيه الفرع المحلى من نفس النقابة — فإنها تقيد أى تطبيق للخطة خرقا للتعاقد وسببا فى مظلمة لها ما يبررها .

والنتيجة الأوفر مغزى هى الاختلاف فى المكانة الاجتماعية للملاحظين والعمال الذين اشتركوا فى العمل . فى إحدى الشركتين أصبحوا قادة — وهو أمر يعبر عنه مثلا انتخابهم لجميع أنواع الوظائف فى نادى النقابة أو فى جمعية الألعاب الرياضة بالمصنع . وهم يتحدثون عن الخطة لكل من يقابلهم ، وتراهم فى المصنع الآخر يدعون أنهم لم يسمعوا بها أبدا .

ومما يلفت النظر كذلك الاختلاف فى التأثير فى موقف الادارة من العمال . ففى أحد المصنعين تتحدث الإدارة عن الأمور الأخرى التى تعتزم أن تطلب من مجتمع المصنع أن يعملها ، وعن ذكاء العمال وحماستهم وولائهم . أما فى المصنع الآخر فقد أقنعت الإدارة نفسها بأنه لابد أن ملاحظيها وعمالها يعانون من مرض خطير ، وأنهم جميعا فى حاجة إلى علاج نفسانى .

هذا الميل إلى تفسير إخفاق سياسة العلاقات الإنسانية فى المصنع الذى تحاول الإدارة فيه أن تدير أمور مجتمع المصنع كدليل على افتقار العامل إلى التوازن العاطفى ، ربما تكون أخطر نتيجة لحكومة المجتمع على مجتمع المصنع بدلا من أن تكون متولدة عنه ، إنها لابد وأن تؤدى إلى فكرة عن العامل تذهب إلى أنه مريض عاطفياً ويمكن تشكيله نفسانيا فى نفس الوقت ، وهى فكرة بعيدة عن الواقع شأنها شأن فكرة « الإنسان الشبيه بالبائع الميكانيكى » ولا تختلف عنها فى كونها فكرة ميكانيكية وهدامة ، وهى لسوء الحظ غالباً ماتكون النتيجة التى تستخلصها الإدارة من إخفاق محاولاتها فى خلق « اتجاه بناء » فى المصنع بأن تتولى أداء الأعمال نيابة عن العامل .

إن إلقاء اللوم على شخص آخر باتهامه أنه يعانى من اضطراب عاطفى ، أسهل دائما بالطبع — من الاعتراف بأن سلوكنا وسياساتنا تقصر عن بلوغ الكمال . مامن شك أن فى صفوف العاملين كثيرين ممن يعانون من انعدام التوازن ، شأنهم شأن أية جماعة أخرى ، وفى المصنع مكان مشروع لعالم نفسانى أو عيادة نفسية مثلما هناك مكان لطبيب المصنع ، ولكن السبب الرئيسى الذى يحمل مثل هذا العدد الكبير من موظفى العلاقات بين العاملين فى الصناعة الأمريكية اليوم على الاستنتاج بأن جذور مشكلات المصنع الاجتماعية توجد خارجا عنه وتكمن فى الاضطرابات الشخصية ، هو بالضبط أن برامج العلاقات الإنسانية أخفقت لأنها برامج أعدتها الإدارة للعامل .

إن أى برنامج قائم على أساس الاستنتاج بأن العامل يعانى من مرض نفسانى ، لايمكن أن يسفر إلا عن أذى ، لأنه يخلو من الاحترام للمستخدم باعتباره مخلوقا بشريا ، وتخلى عن الاعتقادبأن مصلحة المشروع فضلا عن حاجات الفرد تتطلب أكمل استغلال لقدرات كل مستخدم وأطماعه ، وبدلا من هذا يعتبر هذه القدرات والأطماع أعراضا لمرض نفسى يتعين « توجيهها فى مسالك سليمة » وبدلا من أن يستهدف جعل المصنع مكانا يمكن أن يجد فيه الناس العاديون — بما فى ذلك جميع الانحرافات « العادية » عن المعايير — الإشباع الذى يحتاجون

إليه بوصفهم رجالا ومواطنين ، فإنه يرى فى هذه الحاجة علامة على مرض عاطفى ، ورد الفعل الوحيد من جانب الإدارة إزاء أسلوب من هذا القبيل هو الامتعاض العنيف .

قد يبدو هذا مبالغة جسيمة ، ولكنه لسوء الحظ الاتجاه الذى سار فيه قدر كبير من العمل المتصل بالعلاقات الإنسانية فى هذا البلد ، ومن الحتمى أن يهوى هذا العمل إلى هذه الصورة الهزيلة التى تمثله إذا كان قائما على أساس إشراف الإدارة على مجتمع المصنع ، إن الأساس الوحيد الذى يقوم عليه عمل متصل بالعلاقات الإنسانية ، فعال هو المشاركة المسئولة من جانب المجتمع فى القرار الفعلى .

الطبقة المتوسطة فى مجتمع المصنع

إلى هنا كان بحثنا فى حكومة المجتمع يشدد على العامل العادى ، سواء أكان يدويا أم كتابيا ، ولكن تطبيق مبدأ هذه الحكومة على الطبقة المتوسطة الصناعية يبشر بأن يكون أوفر إنتاجية .

فالعضو الفرد من الطبقة المتوسطة الصناعية — سواء الملاحظ الفنى ، المهندس ، البائع ، المحاسب ، الرسام ، ومدير المصنع الخ — إما أن يضطلع بسلطة إدارية وإما أن يؤدى واجبات تتصل بمهنة معينة ، ولكن مجال سلطته ضيق وهو يعتمد على قرارات الادارة وسياساتها ، بحيث لايمكن أن يكتسب خبرة حقيقية بالادارة أو يكتسب تلك النظرة إلى البناء الكلى التى يتصف بها « الاتجاه الادارى » فلا يمكن تنظيم وظيفته وفقاً للمبدأ الفيدرالى ، بل وغالبا مالا يمكن منحه السلطة عن طريق اللامركزية ، إن مجال ومسئولية وظيفة الإشراف أو الوظيفة الفنية أو حتى وظيفة الادارة المتوسطة ، الحقيقية هى من الضيق بحيث لاتتضمن سلطة لها معناها .

ومن الناحية الاجتماعية غالبا ما يكون عضو الطبقة المتوسطة الصناعية أسوأ حالا من العامل العادى ، فهو لايتصل بالادارة العليا ، واتصاله ضئيل أيضاً

بأعضاء جماعته الآخرين ، وغالباً مالا يشتغل معهم وإنما يشتغل مع العمال العاديين ، فالاعتبارات المتصلة بالمكانة والسلطة تمنعه من أن يتدرج فى سلك مجتمع مرؤوسيه وحتى لو رغب فى هذا لما كانوا على استعداد لقبوله فى صفوفهم ، إنه يعيش فى عزلة ، فهو محصور بين الادارة العليا التى يعتمد عليها من أجل وظيفته وترقيته وبين جماهير العمال العاديين — بما فيهم النقابة — ممن يعتمد عليهم فى الأداء .

وحتى الفرص المتاحة له أضيق مجالا منها بالنسبة إلى العامل العادى الذى يجد على الأقل فى النقابة والتنظيم الاجتماعى غير الرسمى بالمصنع ، مكانا يتولى فيه القيادة ويلقى الاعتراف به ، إن المشرف أو الفنى لايجد أمامه سوى الفرصة الضيقة والاقتصادية بالضرورة للترقية ، وغالباً ما تكون فرصته الوحيدة فى تأكيد شخصيته فى ، إلقاء ثقله على من حوله ، وتعويض ماينقصه من سلطة ومكانة حقيقيتين ، عن طريق الاستبداد بمرؤوسيه ، ولكن الطاغية التافه من ذوى الياقات البيضاء يفرض طغيانه على من لايستطيعون الرد عليه بالمثل ، لا يكاد يكون فيه نفع للمشروع ؛ إذ لن يخلق سوى انعدام الكفاية ، إن لم يخلق التخريب والمرارة .

ولكن بينما لايمكن منح سلطة لها معناها ومستقلة لأعضاء الطبقة المتوسطة ، كل بصفته الفردية ، إلا أن المجموعة تحمل مسئولية هائلة وتشغل مكانة هائلة ، وفى الامكان إعطاؤها سلطة حقيقية إذا نظمت على هيئة حكومة ذاتية .

ويجب أن يكون جهاز الحكم الذاتى الذى يمثل الطبقة المتوسطة الصناعية منفصلا عن حكومة العمال العاديين ، وهو فى كثير من الحالات جهاز الادارة للتعامل مع حكومة مجتمع العمال ، فعلى خلاف حكومة مجتمع العمال العاديين لا تحتاج حكومة الطبقة المتوسطة إلى أساس تقوم عليه فى التعاقد بين الادارة والنقابة ، إنها تستمد مكانتها من إضفاء سلطة إدارية عليها مما يجعلها جزءاً من صرح الادارة ، وهى ليست بحاجة إلى درجة عالية جداً من التنظيم وإن وجب أن تكون أكثر شكلية من مجرد الاجتماعات الدورية التى تعقدها

الإدارة أو من تعيين بضع لجان لمعالجة مشكلات معينة ، وتشكيلها صغيرة جدا إلا فى المشروعات الكبيرة جدا ، إذ يقدر عددها بالمئات بدلا من الآلاف .

ولكن الفارق الرئيسى بين الاثنتين أن حكومة مجتمع الطبقة المتوسطة اختصاصها فى المسائل الاجتماعية أقل ، وفى المسائل الإدارية المتعلقة بالأداء الاقتصادى أكبر بكثير ، سوف تضطلع بالمهام الرئيسية التالية : الاتصال بالادارة العليا ، مشكلات الإدارة المتعلقة بأعضاء هذه الطبقة أنفسهم من قبيل اختيار وتدريب الأفراد لوظائف الإشراف والوظائف الفنية ، وتدريبهم على الوظيفة ، وتناوبهم بين الأقسام الخ ، وتمثيل المشروع أمام حكومة العمال العاديين وبخاصة فى المسائل الإدارية المتعلقة بهم . لكل من هذه الوظائف جانبها الاجتماعى ، ولكنها جميعاً ذات صلة كبيرة بالاستغلال المتسم بالكفاية لموارد المشروع البشرية أى ذات صلة بالوظيفة الاقتصادية ، وبذلك قد يكون من المناسب أن نتحدث عن حكومة مجتمع الطبقة المتوسطة الصناعية باعتبارها الوسيلة لتوسيع نطاق مبدأ الفيدرالية بحيث يتجاوز مستوى الإدارة العليا ، فضلا عن اعتبارها تطبيقاً لمبدأ حكومة المصنع الذاتية المستقلة ، والواقع أن الطبقة المتوسطة الصناعية تشترك فى حكومة المشروع وتخضع له . وهى تتمتع بما يصحب المركز الإدارى من مكانة وضروب إشباع ، كما تعانى من العزلة الاجتماعية باعتبارها ترساً فى آلة الإنتاج الكبير .

سوف تساق الحجة ضد الفكرة بأسرها عن الحكومة الذاتية بالمصنع ، على أساس أن العاملين لن يستطيعوا إدارة الحياة الاجتماعية لمجتمع المصنع بمثل الكفاية التى يديرها بها المحترف المدرب الذى تعهد بها الإدارة إليه ، وسوف يقال أيضاً إن قدراً كبيرا من العمل فنى بحت ، وبالتالى لاتقدر على الاضطلاع به حكومة من العمال تلعب فيها دوراً كبيراً حتما ، الاعتبارات السياسية والحزبية والطموح الشخصى ، إن لم تلعبه الغوغائية التامة ، الحجة تخطىء الهدف • إذ مامن سبب يدعو إلى الافتراض بأن مجتمع المصنع سوف يستغنى عن مهندس الأمان أو الطبيب ، ويحاول أن يعهد بالعمل الفنى أو المهنى إلى رجال لا يملكون

الدربة ، لن يكون فى يده سوى التوجيه والقرار وليس التنفيذ بالضرورة ، سوف يكون هناك عجز بالتأكيد ، وقد تكون هناك خيانة ، ولكن تلك الحجة تصدق على أى حكم ذاتى فى أى مكان . ليس الهدف من الحكم الذاتى أن يخرج أفضل حكومة ممكنة (وهى وهم على أى حال) ، ولكنه إقامة أكثر حكم إحساساً بالمسئولية ، ويقبله الموظفون ويؤيدونه طواعية ، وفوق كل شىء فالاختيار ليس بين شكل من التنظيم يقوم بالمهمة على نحو طيب وشكل يؤديها على نحو سيء ، ولكنه بين شكل لايقوم بالمهمة ولا يستطيع القيام بها وشكل يؤدى جزءا منها على الأقل ، ليست المهمة الرئيسية فنية ولكنها خلق مجتمع بالمصنع ينهض بوظيفته ، ولا سبيل إلى هذا إلا عن طريق حكومة ذاتية مستقلة لمجتمع المصنع .

الفصل الخامس والثلاثون

بين الحكم الذاتي بالمصنع والنقابة

إقامة مجتمع المصنع يضفي على النقابة دوراً جديداً ، بمعنى أنه يجب عليها أن تلعب دورا نشيطاً وبناء ، فمشاركتها أمر جوهري بصورة مطلقة بالنسبة إلى نجاح الحكم الذاتي بالمصنع . يجب أن يستند هذا الحكم إلى أساس أرسخ من هوى الإدارة ، وإلا هوى إلى والدية إزاء العمال وإلى « نقابة الشركة » ، وسوف يعتبره المصنع بحق حيلة يراد بها شراء العامل بالألفاظ المعسولة والألقاب الجوفاء ، لحكومة المصنع التي تستند إلى النوايا الطيبة وحدها من جانب الإدارة لن تقدر على معارضتها ، وسوف تشبه في ذلك البرلمان الروسي الذي كان يدعه قيصر يحكم حكما مطلقاً ، ليحله في أول مرة يصوت على قرار يتعارض مع رغبات القيصر ، فسوف تكون هذه الحكومة في أفضل الحالات هيئة استشارية ، ولا يمكن أن تكون لها أية سلطة حقيقية أو تحظى باحترام حقيقي .

ولكن الأساس الثالث الوحيد الذي تقوم عليه حكومة المصنع هو في العقد النقابي ، فما يتضمنه العقد لم يعد وعداً يمكن نقضه حسب الإرادة ؛ إذ أن له صورة ملزمة بنص القانون ووراءه نصير على استعداد للكفاح وقادر عليه .

والبديل الوحيد عن اشتراك النقابة في حكومة المصنع هو العداء والمعارضة من جانبها ، فإذا لم تنظر النقابة إلى حكومة المصنع على أنها حكومتها هي ، فلا بد أن تعدها محاولة لتقويضها إن لم تكن لتحويلها إلى « تمثال نصفي » ، وعندئذ تصبح حكومة المصنع أعظم حافز للنقابة على أن تزيد من حدة الحروب التي تشنها كي تستأثر وحدها بولاء العامل ، وفي هذه الحروب سوف تكون الضحية الأولى حكومة المصنع نفسها .

هذا يحتاج إلى المزيد من التأكيد بسبب اتجاه الكثير من الإدارات اليوم

إلى استخدام حيلة الحكم الذاتي بالمصنع لمحاربة النقابة أو على الأقل « لتحييدها » ، ولا يمكن أن يسفر هذا إلا عن القضاء على حكومة المجتمع الذاتية ، ولا بد أن يقضى على ثقة العامل فى المبدأ العمال الوحيد الذى يقوم عليه النظام الاجتماعى فى مجتمع صناعى ، وأن يجعل النقابة أكثر قوة وأشد عداء للإدارة والمشروع ، هذه السياسة لا تختلف فى معناها عن محاولة العمة العانس تحطيم زواج سعيد بين ابن أخت لها تحبه والمغالاة فى التلطف مع « الولد المسكين » وبالمغالاة فى سوء معاملة الزوجة الشابة ، وحتى إذا نجحت فى تحطيم الزواج تكون قد خلقت من ابن الأخت وزوجته أعداء ألداء لها ، مثل هذه النتيجة لابد وأن تترتب على أية محاولة من جانب الإدارة لاستخدام حكومة مجتمع المصنع كوسيلة لإبعاد العامل عن النقابة وحمله على اولاء لها خاصة .

والمشاركة النقابية فى أتم صورها فى حكومة مجتمع المصنع الذاتية تحقق أيضاً مصلحة مباشرة للمشروع والإدارة ، فالمشكلة الأولى التى تواجه المشروع فى علاقته بالنقابة تتمثل فى « الولاء المنقسم » من جانب العامل ، وحكومة المصنع المستقلة لن تقضى على الصراعات الكامنة وراء قيام النقابة وتبرره . إن التوقع منها أن تخلق العهد الألفى الذهبى حيث الحلاوة والنور هو فهم خاطىء تماما — وفوق كل شىء فهم خاطىء بطبيعة القوة ووظيفة الصراع . ولكن فى مجتمع المصنع الذى يحكم نفسه بنفسه تلتقى الصراعات كامنة فى أرض مشتركة ، فنى العلاقة اليومية العادية تشترك الإدارة مع العمال فى مهمه مشتركة وغرض مشترك . لن تفقد الصراعات شيئاً من حدتها ، ولكنها تفقد مرارتها ولا تعود المركز الذى تنظم حوله كل العلاقات . واليوم تشيع الصراعات المرارة فى جميع العلاقات مثلما تسبب بضع قطرات من الصفراء المرارة فى الطبق كله . ولكن إذا حصرت فى داخل مجتمع يقوم بوظيفته فى المصنع ، أصبحت العنصر الثانوى بدلا من العنصر الغالب فى العلاقة ، فبدلا من التنافس بين الإدارة والنقابة على الاستئثار بولاء العامل تقدم الاثنتان ولاء جديداً وقويا من جانب العامل للمشروع .

ومشاركة النقابة فى حكومة المصنع الذاتية تقوى إلى حد كبير من موقف الإدارة فى معاملاتها مع النقابة ، إذ يكاد يلتزم القادة النقابيون المحليون بأن يكونوا رجالا يعملون فى حكومة المجتمع أو عملوا فيها وبذلك لايعودون موالين للإدارة أو متساهلين فى التعامل معها ، ولكنهم يكونون قد اكتسبوا فهما بمشكلاتها وبمشكلات المصنع المحسوسة ، وهو فهم يزيد انتفاؤه من مرارة العلاقات بين النقابة والإدارة اليوم ، كذلك فى معظم الحالات نجد أن القادة المحليين ، مهما يكونوا متصلين بصدد المسائل التى يدور حولها الصراع ، يكنون الاحترام لمن يتعاملون معهم من رجال الإدارة ، كما يلقون احتراما مماثلا من جانب الآخرين .

وفى الوقت نفسه تصبح النقابة سبيلا للاتصال بين المشروع والعمال ، كما يطرأ تغيير كلى على مركز الموظف النقابى ووظيفته سواء كان مندوب نقابة أو عضو لجنة . إن مندوب النقابة المفوض يضطلع بدون شك بوظائف إدارية هامة ، بل إنه فى الواقع يتمتع فى مصانع كثيرة بسلطة وقوة تزيدان عما لممثل الإدارة أى الملاحظ ، فهو فى الحقيقة يضع المستويات أو يقرها ، ويحدد النظام ويقرر الخلافات بين العمال وبين العامل والملاحظ ، إلا أنه اليوم يمارس سلطته الإدارية أصلا ضد الإدارة وضد المشروع .

فى حكومة مستقلة بمجتمع مصنع تقوم بوظيفتها وتشترك فيها النقابة ، يصبح مندوب النقابة الوكيل المحلى عن الحكومة الذاتية فيقوم فى آن واحد بدور ضابط اتصال بين العمال وقادتهم وبين الهيئة الحاكمة والعمال ولن يكون مندوب الإدارة . إلا أنه لايعود يستخدم سلطته ضد الإدارة وإنما يستخدمها بالاشتراك معها ، ولعله ما من شىء يعمل بهذا القدر الكثير على استعادة مركز الملاحظ واعتباره وجعل وظيفته مما يمكن النهوض بها ولها معنى ، مثل هذا التغيير فى دور مندوب النقابة أجل فحيثما خطونا أقل خطوة نحو شراك مندوب النقابه فى القيام بالمهام المتعلقة بالمجتمع - كما نلقاه مثلا فى العمل المشترك بشأن الأمان فى بعض معامل التكرير التابعة لشركة ستاندارد أويل ، وفى الهجوم المشترك

على أسباب المظالم فى بعض شركات الصلب ، أو فى نظام الإيحاء — نقول إنه فى هذه الحالات كان التحسين الذى طرأ على سلطة الملاحظ ومقامه وعلى قدرته فى التصرف بوصفه « خط الإدارة الأول » ، رائعاً .

وثمة مهمة نقلية جديدة لابد وأن تنشأ نتيجة اشتراك النقابة فى حكومة المصنع الذاتية ، تلك هى الجمع بين المجتمع الصناعى فى المصنع والمجتمع المحلى فى المدينة والبلدة ، فنى مدن صناعية عدة وبخاصة المتوسطة الحجم منهامثل آكرون بولاية أوهيو ، ووندسور بولاية أونتاريو ، وفلينت بولاية ميتشيجان ، أصبحت النقابة الآن عاملا كبيراً فى الحياة المدنية والصلة بين البلدة والمصنع ، ولكن فى هذه المدن تستغل النقابة اليوم مركزها الاستراتيجى لتعبئة المجتمع ضد المشروع وضد الإدارة . إنها تستخدم قوتها الاجتماعية والسياسية وبصفة رئيسية لخلق ضغط سياسى من أجل المطالب النقابية ، لم تحاول بعد أن تبث فى مجتمع المصنع ما تشتد إليه حاجته من فهم المصنع الصناعى وهو الفهم الذى يفتقر إليه فى العادة ، كما لا تحاول على العموم أن تدمج العامل الصناعى فى المجتمع المحلى ، ولكن هناك استثناءات ملحوظة ، فنقابتا عمال الملابس فى نيويورك مثلا تقودان أعضاء مجتمعيهما بأفضل مايدل عليه اللفظ من معنى ، وبدون التخلى عن أى من أهداف النقابية أو عن أى جزء من قوتهما ، ولكن عموما تستخدم معظم النقابات قوتها الهائلة فى المجتمع كسلاح للضغط ، لابصورة ضيقة فحسب ، ولكن بصورة تدل على أعظم قدر من قصر النظر أيضاً .

إلا أن النقابة فى المدينة التى قامت فيها الصناعة ، فرصة لاتباريها الفرصة المتاحة لأية مجموعة أو مؤسسة أخرى ، ولقد أصبحت الإدارة الأمريكية فى الآونة الأخيرة على وعى بأهمية « العلاقات مع المجتمع » ، وبالحاجة إلى أن يفهم المجتمع المحلى ماهية المصنع وما يجرى فيه ، فضلا عن حاجة المصنع إلى أن يلقى القبول من المجتمع ، إلا أن الاتصال بين الإدارة والمجتمع مستحيل من الناحية العملية ، هناك مجال واسع للتعاون فى المسائل ذات المصلحة المشتركة من قبيل موقع المصنع والنقل أو أماكن انتظار السيارات مثلا ، ولكن الإدارة

أبعد من أن يصل إليها المواطن العادى ، ونفس عملها وسلطانها يخلقان حاجزاً بينها وبين المجتمع .

هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نعلم من كثير من الدراسات الجيدة كالتى قام بها الدكتور كلودروبنسون ، أن آراء البلدة بصدد المصنع وسياساته وإدارته يخلقها كلية تقريبا عماله ، فالمصنع لا يستطيع اكتساب المعرفة والفهم عن دور المجتمع الذى يعيش فيه إلا عن طريق أعضاء المجتمع وبخاصة عن طريق تنظيمهم الجماعى أى النقابة .

إن النقابة قريبة إلى المجتمع وجزء من حياته بقدر ماتكون الإدارة بعيدة ومنعزلة . وفى إمـــكانها أن تشارك فى كل شئون المجتمع ، المنظمة أو غير الرسمية . فأعضاؤها هم المواطنون وشعب الكنائس وأهالى أطفال المدارس وكذلك هم رعاة الحانات وصالات المراهنة ، وتستطيع النقابة - والنقابة وحدها - أن تنقل إلى المجتمع المحلى الخبرة بالحياة الصناعية ومعها أساس يقوم عليه الفهم والمعرفة ، أما أن يكتسب المجتمع هذه التجربة لحاجة حيوية يستشعرها المشروع الصناعى ، فضلا عن المجتمع الصناعى ، إن المصنع الصناعى اليوم مكان خفى إن لم يكن بالأحرى مخيفاً ، بالنسبة إلى من لا يشتغلون فيه بالفعل ، ومثل هذا الانشقاق لابد وأن يخلق توتراً دائماً فى مجتمعنا .

والمجتمع المحلى فى حاجة أيضاً إلى المشاركة النشيطة من جانب النقابة بوصفها عضواً فيه ؛ إذ لايمكن لغير اشتراك العامل فى الحكومة المحلية أن يعيد الحياة والقوة للمؤسسات المحلية فى المدينة أو البلدة الصناعية ، وبدونه لابد وأن تصبح هذه المؤسسات مجرد فروع محلية من حكومة مركزية، أو مجرد أدوات لأجهزة حزبية مستخفة وفاسدة ، يجب أن يشارك العامل باعتباره مواطناً مسئولا وفخوراً ، أى لصالح المجتمع المحلى بأكمله ، بدلا من أن يشترك من أجل تحقيق مكاسب أنانية بحتة وعاجلة ، والنقابة عادة هى الجهاز الوحيد الذى عن طريقه يستطيع العامل أن يشارك بصفته عاملا صناعياً .

والقيام بدور قوى فى المجتمع هو أيضاً فى صالح النقابة نفسها ، فهو من

أقوى الحواجز ضد الخطر الحقيقى الممثل فى تأميم الحركة النقابية ، إنه يخلق التأييد والفهم حيث تعظم حاجة النقابة إليهما وتجد أقل قدر منهما فى العادة ، أى فى الطبقة المتوسطة ، وربما ما من شىء فعل الكثير حتى تقبل الرأى العام النقابة فى الولايات المتحدة بمثل مافعل الاتصال الوثيق بين أعضاء الطبقة المتوسطة والأعضاء أوالقادة النقابيين فى الكنائس من بروتستانتية وكاثوليكية أويهودية ، فالعمل الجاد غير الأنانى الذى يقوم به النقابيون فى شئون الكنيسة يفسر مثلا المقام الهائل الذى تحظى به نقابة عمال السيارات فى وندسور بولاية أونتاريو ، وفى الوقت نفسه - وهذا درس يحسن جداً بالقادة النقابيين أن يحفظوه عن ظهر قلب - فالمحاولات التى يبذلها عدد قليل من النقابيين فى ديترويت الواقعة على الجانب الآخر من النهر أمام وندسور ، لاستخدام مركزهم البارز فى الكنائس بقصد الاستفادة من مكانتها وقوتها لخدمة الاغراض النقابية - هذه المحاولات لعلها مسئولة عن الاتجاه السائد المعادى للنقابة فى صفوف الطبقة المتوسطة الصناعية أكثر من مسئولية الدعاية التى تروجها الإدارة أو أى عامل آخر .

النقابة والأسرة

وفوق كل شىء تستطيع النقابة وحدها أن تعبر الثغرة الفاصلة بين الصناعة والأسرة ، إنها لاتستطيع إغلاق الثغرة - وما من مؤسسة أخرى بقادرة على هذا ، وحتى نقابات عمال الملابس فى نيويورك لم تتمكن من أن تفعله ، إلا أنه من المحتمل أن الأعضاء البالغين فى أسرة أحد عمال الملابس يعملون فى نفس الصناعة وينتمون إلى نفس النقابة ، ولما كان عمال الملابس ينتمون إلى واحدة أو اثنتين من الأقليات العنصرية ، وهما الكاثوليك الطليان أو اليهود الوافدون من أوربا الشرقية ، لهذا كانوا يشكلون مجموعة وثيقة الارتباط فيما بينهما ويعيشون فى عزلة شديدة ، وحيث لم تعد الأسرة الوحدة الإنتاجية كما هو الشأن فى المجتمع الصناعى ، فقد انعزلت حتما عن المجتمع . يمكن فى أفضل

الحالات أن تكون « عضواً مراسلا » أو تتمتع بامتيازات الضيف ، ولكن تستطيع النقابات أخيراً أن تحمل الأسرة على فهم بالعمل الذى يؤديه العمال والعالم ، وعلى الشعور بالفخار فيه ، أما أن الحركة النقابية الأمريكية بوجه عام تفهم هذه الفرصة — حتى كان مجهودها من هذه الناحية ضئيلا حتى الآن — فن أعظم سماتها المميزة فضلا عن أصلها .

قد يكون من أهم مهام النقابة من الوجهة الاجتماعية أن تقوم بدور الاتصال بين الصناعة والمجتمع المحلى ودور المعبر بين المجتمع الصناعى والأسرة ؛ إذ فى هذين العملين قد تجد وظيفتها الإيجابية والبناءة ، تمييزاً لها عن الوظيفة المعادية أى حق الاعتراض والذى هو وظيفتها الأولى والرئيسية فى المصنع ، ولكن إذا أرادت النقابة القيام بهذه الوظائف ، فعليها أن تشترك اشتراكا نشيطاً إن لم يكن حاسياً ، فى حكومة مجتمع المصنع المستقلة ، فبدون مثل هذا الدور الإيجابى وهذه المسئولية فى داخل المصنع تضطر النقابة فى العادة إلى إخضاع كل ضروب نشاطها وكل فرصها خارج المصنع لحاجات وضرورات الحرب الصناعية ضد الإدارة والمشروع فى داخل المشروع .

هل فى إمكان النقابة العمل فى مجتمع المصنع

ولكن سوف يكون من الصعب جداً على النقابة أن تقبل هذه المسئولية الجديدة حتى ولو أكسبتها قوة جديدة واعتباراً كبيراً ، والحق ، أنه ما من نقابة تستطيع أن تقرر البقاء خارج حكومة مجتمع مستقلة تنهض بوظائفها ، والسماح لجهاز قوى يمثل العاملين بأن ينشأ ويؤدى وظيفة بدون اشتراك النقابة هو انتحار سياسى ، ولكن قد تفضل النقابة أن تكافح ضد قيام حكومة مستقلة للمجتمع ، وإذا اضطرت إلى الموافقة على هذا الأمر ، فقد تحاول تحطيمها من الداخل عن طريق التخريب .

قد يبدو للنظرة الأولى أنه مامن سبب كثير يبرر مثل هذا الاتجاه ، فما من شك أن النقابة تحقق فائدة ملموسة من المشاركة فى حكومة المجتمع ، أجل ، إن

مثل هذه الحكومة هى الوسيلة الوحيدة لفض البعض من أصعب المشكلات الداخلية التى تواجهها النقابة ، وتقوى بدرجة لايمكن قياسها الجذور المحلية للنقابة ، وتزيد من مشاركة الأعضاء فى الشئون النقابية ومن اهتمامهم بها ، وبهذا تمنع ذلك التيبس الممثل فى نفور الأعضاء والذى أثبت أنه أسوأ خطر تتعرض له النقابات الراسخة الدعائم والناجحة ، وتساعد على استرجاع وظيفة النقابة باعتبارها رمزاً للفرص المتاحة للعامل ، وهو مايعتبر عاملا هاما فى الولاء للنقابة ، وتحل معظم مشكلات الزعامة النقابية وتزود النقابات بمورد وافر من القادة المدربين تدريباً طيباً وممن تعرضوا للاختبار ، وكذلك تقلل إلى حد كبير من التوترات الداخلية والتخريب المتطرف والضغط من أجل « الإضراب السياسى » ، وفوق كل هذا تجعل من المستحيل بالفعل القضاء على النقابة عن طريق التأميم ، وتخلق عددا جما من الخلايا النقابية القوية لكل منها حياتها الخاصة بها التى لا تستطيع أية حكومة أن تسيطر عليها فى سبيل أغراضها .

إلا أن المشاركة تجر فى أذيالها فعلا أخطاراً حقيقية للنقابة ، فهى تميل إلى تقوية التنظيم المحلى على حساب التنظيم القائم على مستوى الصناعة أو على مستوى البلاد كلها ، وكلما زاد نجاح حكومة المجتمع ، عظم الخطر من أن تتفكك النقابة فتتحول إلى اتحاد ضعيف العرى من نقابات الشركات ، إن حكومة المجتمع المستقلة تهدد بحرمان النقابة من وظيفتها « المضادة » ، وبذلك تحرمها من نفس السبب الذى يستدعى وجودها ، فهل تستطيع النقابة أن تتعاون مع الإدارة فى تسعة أعشار المسائل ومع ذلك تحارب الإدارة بنجاح فى العشر الباقى ؟ أو أن مثل هذه النقابة تصبح ألعوبة فى يد الإدارة كلية ؟ .

وأعظم من هذا العقبات فى الاتجاهات الأساسية والمعتقدات الأساسية ، إن المشاركة فى حكومة المجتمع تتطلب تقبل الإدارة باعتبارها ضرورية ، مثل هذا الأمر أصعب ما يكون بالنسبة إلى نقابة أوربية ، ولكنه أيضاً دواء مر لا تبتلعه معظم النقابات الامريكية ، فهو يتطلب قبول بقاء المشروع والمشروع باعتباره من صالح النقابة ، وفضلا عن هذا فعلى النقابة أن تعترف ـ حتى فيما

بينها — أنه وإن كانت مستقلة وقائمة بحكم مالها من حق ، فإنها المؤسسة الأصغر والأضيق بوصفها « قضية مقدسة » ، وهذا الاعتقاد قد نبذته النقابة عملياً منذ زمن طويل ، ولكنها تتعلق به بقوة متزايدة فى شرائعها .

وفى الوقت نفسه سوف يتعين على النقابات أن تتعلم أن المسائل الخلافية الاقتصادية التى أقام معظمها تنظيمها بأسرة حولها ، ليست سوى جزء من العلاقة بين المشروع والعامل ، بدلا من أن تكون هى كل هذه العلاقة ، وبينما تهاجم النقابات بحماسة الاعتقاد فى فكرة « الإنسان الشبيه بالبائع الميكانيكى » حين تعبر عنه الإدارة ، فإنها هى نفسها متمسكة به كأية إدارة ، فيما عدا استثناءات ظاهرة وإن كانت قليلة ، مثل نقابات عمال الملابس فى نيويورك .

وأخيراً سوف يتعين على القادة النقابيين أن يتخلوا عن عادات وأنماط الفكر والعمل ، وعن التقاليد التى تعلقوا بها طيلة حياتهم ، وقد يكون هذا أعلى الحواجز جميعاً التى يجب أن يتخطوها . الحق . أن أملنا الوحيد ليكمن فى كون القادة النقابيين اليوم هم بوجه عام من المسنين ، وفى أن جيلا جديداً وأصغر سناً قد يثبت أنه أكثر مرونة وأقل تشبثاً بالعادات .

هذه عقبات جبارة جداً ، وينبغى ألا ندهش فى الحقيقة إذا وجدنا مقاومة لحكومة المجتمع الذاتية فى صفوف النقابات والقادة النقابيين أكبر منها فى صفوف الإدارات ، وحتى الذين هم على استعداد لتأييد المبدأ الجديد قد يتراجعون عن هذا خشية أن يوصموا بأنهم « رجال الإدارة » و « خونة لطبقتهم » .

إلا أن صالح المجتمع يتطلب أن تشترك النقابة فى حكومة مجتمع المصنع ، وبذلك يجب علينا أن نجعل فى إمكان النقابات أن تتغلب على مخاوفها وضروب ترددها ، إن ما يمكننا عمله للتغلب على الصعاب فى الاتجاهات النقابية قليل جداً ، ولا يسعنا إلا أن نعتمد على الضغط من جانب الأعضاء ، وهو ضغط من المؤكد أن يؤيد فى حماسة حكومة مجتمع تقوم بوظيفتها ، وأن يطالب

بالتأييد المماثل لها من جانب قادتهم النقابيين ، ولكن نستطيع أن نحاول على الأقل أن نجيب مقدما على المخاوف الملموسة — والتى لها مايبررها — من أن هذه الحكومة سوف تجعل من النقابة « نقابة الشركة » وتحرمها من استقلالها وأمنها ووحدتها ومن وظيفتها » .

وهذا معناه فى الواقع الاعتراف الشامل — والمتضمن فى القانون — بأن عضوية النقابة شىء عادى ومرغوب فيه ، لايعنى هذا بالضرورة « المتجر المغلق » الذى فى ظله لايمكن استخدام عمال إلا من هم أعضاء فى نقابة المصنع ، ولكنه يعنى بالتأكيد « المتجر النقابى » الذى يتعين فى ظله على كل مستخدم جديد أن ينضم إلى النقابة فى ظرف أسابيع أو شهور قلائل ، وأن يظل عضوا فيها مادام يوظف ، فإذا لم تحصل النقابة على هذا التأكيد بأن الإدارة لا تستطيع أن تفوض حقها فى الوجود وحقها فى تمثيل العمال ، فلا يمكن أن نتوقع منها أن تكون راغبة وقادرة على المشاركة فى حكومة مجتمع المصنع .

لكن هذا يثير السؤال الكبير عن الضمانات بصدد إشراف النقابة على المواطن ، كما يخلق مشكلات جديدة وصعبة تتعلق بحماية المجتمع من الاحتكار النقابى والقيود النقابية .

بقدر مايتعلق الأمر بالنقابة نفسها فاشتراكها فى حكومة المجتمع المستقلة يثير السؤال عن أين تجد النقابة مجالا للعمل يتجاوز حدود المستوى المحلى البحت بالمصنع الفرد والمشروع الفرد ، حيث يجب عليها البقاء على قيد الحياة والنهوض بوظائفها ، وأين تجد مجالا له معناه للعمل المضاد ؟ وأخيراً ، فحتى أتم اشتراك من النقابة فى مجتمع المصنع الذى يحكم نفسه بنفسه لن يحل مشكلتين حيويتين بالنسبة إلى المجتمع ، وهما مشكلة وضع سياسة عاقلة الأجور ، ومشكلة الاضراب .

وبذلك يكون الموضوع النهائى فى هذا البحث فى مبادىء النظام الصناعى موضوع النقابة كمواطن .

القسم التاسع

مبادئ النظام الصناعى : النقابة العمالية كمواطن

الفصل السادس والثلاثون

سياسة معقولة للأجور

يجب أن يطالب المجتمع بسياسة للأجور تكون فى صالح الاقتصاد بأسره ، ويجب على النقابات من جانبها أن تضع أهدافها السياسية فى المحل الأول من أسلوبها الذى تتبعه فيما تقوم به من المساومة حول الأجور ، بل إن هذه الحاجة إلى سياسة للأجور ذات صبغة سياسية بحتة ، تعظم إذا كان على النقابات أن تشترك فى مجتمع المصنع الذى يتمتع بالحكم الذاتى ، وبهذا يبدو أن مجال الأجور يجيء المجال الوحيد للعمل المضاد الذى له معناه والقوى من الناحية العاطفية ، كما يجيء أيضاً المجال الوحيد للعمل القومى أو على نطاق الصناعة .

إن معظم النقاش الدائر اليوم بصدد وضع سياسة معقولة للأجور ، يفترض — إن لم يؤكد صراحة — أنه ينبغى إبعاد تعيين الأجور من ساحة الصراع وأن يعهد به إلى حكم محايد ، والواقع يبدو أن « سياسة معقولة للأجور » تتطلب التعيين الإجبارى للأجور من جانب الحكومة طبقاً لمعايير اقتصادية موضوعية .

ومن جهة أخرى فإن الموقف النقابى لما لخصه مثلا آرثر . ووس فى كتابه « سياسة النقابة العمالية للأجور » يفترض عدم وجود شيء موضوعى أو معقول بصدد الأجور ، وأن المعيار الوحيد الذى يمكن أن يطبق عليها هو توازن القوى .

وكلا الموقفين لايمكن الدفاع عنه ، إننا نعلم فى الحقيقة ماينبغى أن تحققه سياسة معقولة للأجور ، ينبغى أن تعطى العامل أعلى أجر ممكن خلال الدورة الاقتصادية ، يتمشى مع أعلى درجة ممكنة من العمالة خلال الدورة ، وينبغى أن تعطى المشروع عبء أجور يمكن التنبؤ به ، ويربط بين مرونة تكاليف العمل خلال الدورة الاقتصادية وبين الكفاية عن كل دولار من الأجور ينفق ،

وينبغى أن تعطى الاقتصاد حداً أعلى من الاستقرار ، وينبغى ألا تجعل عبء الأجور من الارتفاع بحيث يجعل من المستحيل اتخاذ الحيطة السليمة للتكاليف فى المستقبل ، ولا الانخفاض بحيث يحرم الاقتصاد من القوة الشرائية الاستهلاكية التى يحتاج إليها ، وينبغى ألا تدفع الإنتاج الصناعى إلى مستوى يمكن فيه أن يسبب حتى الانتكاس البسيط بطالة واسعة النطاق ، ولكن ينبغى فى الوقت نفسه أن تقرر المبدأ الذى يقضى بأن ترتفع الأجور على أساس علاقة محددة بما يطرأ من زيادة فى الإنتاجية والكفاية .

ولكن أيا من هذه الأمور ليس واضحاً أو موضوعياً أو مما يمكن قياسه ، ولقد كانت جميع المحاولات المبذولة من أجل الوصول إلى معايير موضوعية لتعيين الأجر « الصحيح » غير مجدية بالكلية . إن التعيين الموضوعى وغير المتحيز للأجور ، هو مجرد وهم ، وقيام الحكومة بتعيين الأجور لايمكن أن يسفر إلا عن تحويل النضال حول الأجور من نضال بين أطراف خاصة إلى نضال من أجل السيطرة على الحكومة ، لابد وأن يقوض فى الأجل الطويل ، الحكومة الحرة إن لم يقض عليها .

ولكن من المستحيل كذلك السماح للأجور بأن يحددها اللعب البحت بالقوة .

إن الحل يجب أن يشبع كلا المطلبين ، وهذا يتطلب أولا أن تتعلم التفرقة بوضوح بين مرحلتين مختلفتين اختلافا كلياً ، فى تعيين الأجور وهما المساومة بشأن الأجور والعوامل المتصلة بها ، ووضع معدلات ملموسة للأجور ، ويتطلب أيضاً أن نميز بين مستويين مختلفين لتعيين الأجور : أحدهما على نطاق الصناعة كلها ، والآخر محلى ، والأول هو المستوى السليم لتعيين عبء الأجور ، والثانى لتعيين معدلات الأجور .

عبء الأجور ومعدلات الأجور

إن جميع المفاوضات بصدد الأجور تركز الاهتمام اليوم على معدلات

الأجور ، لكن هذا التركز التقليدى لامعنى له على الإطلاق ، فمعدلات الأجر فى الساعة أو بحسب القطعة ليست بالأمر الذى يهتم به المشروع ؛ ذلك أن اهتمامه منصب على تكاليف الأجر بالنسبة إلى الوحدة من الإنتاج ، إن اهتمامه هو بالدخل ، هذا التركيز على معدل الأجور ، ومهما تكن جذوره التاريخية ، لم يعد منذ وقت طويل مضى سوى عقبة كأداء فى طريق الطرفين .

إن السؤال الكبير بالنسبة إلى المجتمع والمشروع والنقابة يتعلق بما ينبغى أن يحمله الإنتاج من عبء الأجور ، كم من الكلفة الكلية ينبغى تخصيصه لتكاليف العمل ؟ وكم ينبغى أن يكون دخل العامل من الدخل الكلى ؟ إن معدلات الأجور ليست بالموضوع الأول الذى يتعين بحثه ولكنه الأخير .

إذا كان الهدف من المرحلة الأولى فى المفاوضات التى تدور حول الأجور هو الوصول إلى اتفاق — أو تراضٍ على الأقل — على عبء الأجور ، لاهتمت المفاوضات نفسها بصفة أولية بالعوامل التى لها اتصال بتعيين عبء الأجور ، أما ماهى هذه العوامل فأمر واضح بدرجة طيبة ، وتتضمن القائمة أولا اعتبارات عامة : « الأجر السائد » ، مستوى المعيشة الذى يعتبره المجتمع عادياً والذى نميل فى هذا البلد إلى الإشارة إليه بأنه « مستوى أمريكى للمعيشة » — أى كلفة المعيشة ، أو بعبارة أدق التغييرات التى تطرأ على كلفة المعيشة وتؤثر فى قوة الأجر الشرائية ، وتتضمن اعتبارات منبعثة من النظرية والسياسة الاقتصادية ، مثل تأثير سياسة معينة للأجور فى الاقتصاد القومى . . . الخ ، وأخيراً ، تتضمن القائمة عوامل كثيرة لها أهميتها بالنسبة إلى الصناعة نفسها مثل كفايتها الإنتاجية وربحيتها ، درجة ما توفره من انتظام العمالة وأمنها ، المهارات الخاصة التى تتطلبها ، مخاطر الأمان ، والحوافز الصالحة لسير الصناعة ، وأخيراً الموقف التنافسى للصناعة ونظرتها الاقتصادية .

ولكن بينما يمكن أن نتوقع قدراً بالغاً من الاتفاق على العوامل التى تعتبر ذات أهمية ، فإننا لانستطيع — ولا ينبغى — أن نتوقع اتفاقا على كيفية تفسير هذه العوامل ووزنها . إن من يتوقع أن يسود جلسات المساومة اتفاق

حلو على الأساسيات لابد وأن يصاب بخيبة أمل محزنة ، ولكن فى الإمكان أن تتوقع نتائج هى بالفعل أكثر أهمية بالنسبة إلى المجتمع ، مثل هذه المفاوضات يجب أن تحد من مجال الاختلاف بالنسبة إلى مشكلات قليلة يظل الاختلاف بشأنها اختلافا كلياً ، ولعله يزداد عنفاً كلما اتسمت الحجة بطابع نظرى أكثر . وبالنسبة إلى المسألة الوحيدة والنظرية تماماً — أى تأثير السياسات الأساسية للأجور على الاقتصاد — فمن المؤكد ألا يكون هناك اتفاق اطلاقا بين نظرية « القوة الشرائية » التى تتعلق بها النقابة ونظرية « تجميع رأس المال » التى يستند إليها أصحاب الاعمال .

ولكن كلما زاد طابع المشكلات العينى الملموس ، زاد ميل الاختلاف إلى أن يكون اختلافا حول التأكيد أو التوقيت أكثر منه على المبادىء — بل وقد نصل إلى نقطة وصلت إليها بالفعل نقابات عمال الملابس فى نيويورك ، عندها تقوم مجموعة من الخبراء تمثل النقابة والادارة بتسوية المسائل المتعلقة بالحقيقة الاقتصادية بصدد موقف الصناعة ، وذلك قبل بدء المفاوضات ، وهذه المسائل نادراً ماينشأ النزاع بشأنها على الإطلاق .

وأهم من هذا أن الجو سوف يتغير ، فاليوم لا يتقابل الجانبان إلا لكى تنشب بينهما معركة حول عقد عينى ملموس ، كلاهما يفكر فى اليوم فقط ، وكلاهما يستخدم — أو يسىء استخدام — حججاً عن السياسة الأساسية كى يكسب ميزة عاجلة ، فالنقابة مثلا تتمسك بشدة بأن كلفة المعيشة هى ذات الأهمية الاولى بالنسبة إلى الأجورمادام يرتفع الرقم القياسى لتكاليف المعيشة ، وتتمسك بقوة كذلك بأنه لن تتدخل فى موضوع الأجور بمجرد أن يبدأ الرقم القياسى فى الانخفاض ، وهذا مافعلته النقابة المتحدة لعمال السيارات خلال السنوات القلائل الأخيرة وبدون إجراء تغيير فى الزعامة أو المفاوضين ، وتضع الإدارة التأكيد على « القدرة على الدفع » فى السنوات العجاف ، مثل فترة الثلاثينيات ، وترفض التسليم بأهميتها فى سنوات الرواج خلال الاربعينيات الخ .

غير أنه فى اللحظة التى تتركز فيها المفاوضات على العوامل التى لها اتصال بعبء الأجور يضطر الجانبان إلى الاستناد إلى السياسة ويتمسكان بها . قد يظلان مختلفين على مدى أهمية تكلفة المعيشة أو القدرة على الدفع ، ولكن سيجدان من الصعب أن يعلنا أن عاملا واحداً له الأهمية القصوى فى سنة وأن يرفضا كلية النظر فيه فى السنة التالية . إن التركيز الجديد سوف يجبر الجانبين على أن يضعا مايفتقران إليه تماما ، أى سياسة اقتصادية طويلة الأمد بالنسبة إلى الأجور ، توقف الميل إلى استغلال ميزة عاجلة على حسابات العلاقات فى الأجل الطويل ، كما أنها على الأقل تجعل الغوغائية أقل جاذبية بكثير ، وقد تؤدى بالجانبين إلى أن يتقبلا مبدأ التعديلات التى تحدث فى الأجور بطريقة أوتوماتيكية تمشياً مع التغيرات فى كلفة المعيشة والكفاية الإنتاجية أوالربحية .

ولكن الكسب الأكبر هو أن تجرى مناقشة العوامل الأساسية بعيداً عن الضغط والعلانية وما يسود المباحثات حول العقد من التوتر العاطفى ، وأن معظمها يجرى الصراع من أجله فى الحقيقة فى وقت ومرحلة تكون المناقشة بصددهما نظريا بدرجة طيبة وتعالج مستقبلا افتراضياً بدلا من أن تهتم بالتطبيق العاجل .

مثل هذه الصياغة من جديد لمفهوم المساومة الجماعية تلقى على المشروع عبء أجور يمكن التنبؤ به وهو شىء تشتد حاجة المشروع إليه بمثل حاجة العامل إلى دخل يمكن التنبؤ به ، بل وهو ذو قيمة أكبر بالنسبة إلى النقابة ، إذ يجعل وظيفة المعارضة التى تقوم بها ذات معنى ، لا بالنسبة إلى العضو النقابى فحسب ، بل وللمواطن أيضاً . إنه يهىء للنقابة ساحة عراك على صعيد الصناعة تكون لها فيه وظيفة مشروعة وحيوية ، ويثبت سلطة موظفى النقابات القومية دون التدخل فى سلطة موظفى النقابات أو استقلالهم ، وفوق هذا كله يجعل للحركة النقابية سياسة أساسية طويلة الأجل .

ومع هذا لايمكن أن تحرز المفاوضات بشأن عبء الأجور نجاحا إلا إذا فصلت عن المفاوضات بشأن معدلات الأجور أى بشأن العقد العينى الملموس .

كذلك لايمكن أن تنجح إلا إذا أجريت على أساس يشمل الصناعة منفصلة عن عقد المفاوضات حول عقد يتعلق بمشروع معين ، غير أنه يجب فى الوقت نفسه أن نبقى بعيداً عن المفاوضات الخاصة بالأجور على النطاق القومى .

واليوم نلقى المفاوضات حول الموضوع أى حول عبء الأجور منغمرة فى المفاوضات التى تدور حول الموضوع الخاص ، أى معدل الأجر ، لست أظن أن أحداً شهد العمل الرائع المعروف اليوم باسم « المساومة الجماعية » يمكن ألا يرى أنها تولد المرارة والاضطراب ، والواقع أنى لم أحضر جلسة جرت فيها المساومة دون أن يقيم أحد الجانبين حجته على أساس النظرية الاقتصادية الأساسية لكى يجيب عليه الجانب الآخر مستشهداً بما ينطوى عليه الأجر فى أحد أقسام المصنع من نواحى حيف بسيطة ، ولو سلمنا بأن مفاوضات الأجور يجب أن تضم بعض ماتتضمنه المحاكة الصورية من بعد عن الحقيقة ، ولو سلمنا أيضاً أن كلا الطرفين يهتم بالتأثير فى اتباعه قدر اهتمامه بالوصول إلى تسوية ، ولو سلمنا أخيراً بأن المفاوضات بشأن الأجور هى حتما اختبار لقوة الطرفين بمثل ماهى مساومة على مسائل اقتصادية — أقول لو سلمنا بهذا كله تظل الحقيقة قائمة وهى أنه حتى الأغراض المتوخاة من المحاكمة الصورية تتحقق إذا راح الطرفان يتبادلان الحديث طول الوقت . والحق ، لو أننا لو قارنا مفاوضات الأجر النموذجية بتلك السخافات المشهورة مثل محاكمة المستر بكويك وقاعة المحكمة فى قصة « أليس فى أرض العجائب » لكانت هذه السخافات روائع من سلامة العقل والوضوح .

لكن لو أجريت جميع المفاوضات على مستوى المشروع الصناعى — وهذا هو النمط السائد فى هذا البلد — لكان الاضطراب محتوماً ، كذلك لابد أن تسفر المفاوضات فى كل شركة على حدة ، عن نمط للأجور هو أقل الأنماط اتفاقاً مع صالح المجتمع والمشروع والنقابة على حد سواء ، أى تسفر عن النمط الذى تقرره « زعيمة الأجور » ، فالمركز الذى تحتله جنرال موتورز اليوم مثلا ، فى نمط الأجور فى صناعة السيارات ، أو تحتله المفاوضات حول الأجور

فى شركة الولايات المتحدة للصلب فى صناعة الصلب ، مركز غير سليم ، ومفسد للروح المعنوية .

وفى الوقت نفسه لا يستحسن إجراء مفاوضات الأجور على أساس البلد كله ، لأن هذا المستوى بعيد جداً عن المصنع بحيث يجعل المناقشة حتما مناقشة مجردة ، سوف تتركز الحجة على أرقام الدخل القومى والمنتج القومى ، وهذه وإن كانت مهمة ، لا يمكن عملياً ترجمتها بحيث تناسب ظروف المشروع الفرد وهو الذى يتعين فى النهاية أن يكسب عبء الأجور وأن يدفعه ، كذلك فسياسة الأجور التى تتقرر على أساس البلد كله سوف تقوى حتما الاتجاهات الاحتكارية ، وتميل نحو جمود الأجر ، وقد تهوى بسهولة إلى « كارتل » عليا .

من وجهة النظر السطحية قد يبدو تحديد الأجور على النطاق القومى جذاباً فى نظر النقابة ، وبخاصة إذا كانت قوتها السياسية ، أى سيطرتها على أصوات الناخبين ، ذات تأثير حاسم ، لكن فى النهاية تخسر الحركة النقابية أكثر مما تكسبه ، إذ تصبح القرارات النهائية فى أيدى مجموعة صغيرة من قادة النقابات القومية ، وحتى إذا كانوا مرتبطين اسما بالنقابات الفردية فلن يستطيعوا أبداً أن يفكروا أو يتصرفوا بوصفهم ممثلين لنقابة فردية — وخل عنك نقابة محلية فردية — وإنما يفكرون ويتصرفون على أساس ذلك التجريد المخول له الحركة النقابية ، وبهذا يصبح اتحاد النقابات جهاز الحركة العمالية الفعال الوحيد ، فى حين تهبط النقابة الفردية - وبصورة متزايدة - إلى مرتبة وحدة إدارية ، وحيثما حدث هذا - ومن أمثلته التفوق الكامل الذى أحرزه مجلس نقابات العمال الألمانية فى عهد هتلر - سرى التفكك سريعاً فى الحركة النقابية .

لذلك تكون الصناعة هى المستوى السليم الذى يحدد فيه ماقد يقال له « الاتفاق العام » إذ ليس لدينا اسم أفضل ، ولكن المشروع الفرد هو المستوى الصحيح الذى تجرى فيه المساومة بصدد معدلات الأجر الفعلية والعقود النقابية ، وهذا صحيح بوجه خاص إذا شئنا تطبيق خطط التنبؤ بالدخل والعمالة وخطط

المشاركة فى الأرباح ، وهى خطط سوف تتفاوت بالضرورة من مشروع لآخر — بل وقد تتفاوت من وحدة لأخرى فى المشروع الكبير المنظم على الأساس الفيدرالى .

هذه المفاوضات المحلية الهادفة إلى الاتفاق على معدلات ملموسة للأجر ، قد لاتبدو فى ظاهرها مختلفة كثيراً عن المفاوضات بالصورة التى تجرى عليها اليوم ، ولكن نفس حقيقة كونها تجرى على ضوء خلفية من اتفاق عام على عبء الأجور المناسب للصناعة وعلى تحديد هذا العبء ، لابد وأن تغير من طابعها تغييراً أساسياً ، ويكاد من المؤكد أن يكون الاتفاق العام نقطة البدء فى المفاوضات المحلية ، سوف يحتج كلا الجانبين بأن هذا لاينطبق على ظروف المشروع العينية ، ولكن هذا فى حد ذاته يغير مضمون النقاش ، ويضيق من مداه ، إنه يستبدل ذلك بحجج خاصة عن حقائق « تجارة الخيل » بما تشتمل عليه من مغالاة فى المطالب ومغالاة فى المطالب المضادة ، عما هو مألوف اليوم .

المسائل الخلافية الأربع فى سياسة الأجور

لسنا نعرض الأسلوب الذى أوجزنا معالمه هنا والذى لايزيد على كونه أسلوبا أولا ، على أنه دواء لكل داء ، ولكن إذا نجح فسوف يركز المساومة الجماعية وبصورة متزايدة ، على المشكلات الأربع التى تعتنق النقابة والإدارة بشأنها وبصورة مشروعة ، أفكاراً متعارضة ، والتى يمكن الوصول بصددها إلى تراض وتفاهم ، ولكن لايمكن أبداً الوصول إلى اتفاق حقيقى .

أول هذه المشكلات السؤال عما إذا كانت الأولوية للإنتاج أو للدخل ، فالحجة بين أنصار نظرية « تجميع رأس المال » وأنصار نظرية « انتفاء القوة الشرائية » لامعنى لها من وجهة النظر المنطقية ، شأنها شأن الحجة عما إذا كانت الدجاجة سابقة على البيضة أو العكس ، ولكنها من الناحية السياسية تعبر بصورة واضحة جداً عن الاختلافات الأساسية بين أهـــداف الجانبين وأغراضهما ومسئولياتهما ، ولذلك فهى حجة وثيقة الاتصال بالمساومة الجماعية .

والمسألة الخلافية الأساسية الثانية تدور حول العلاقة بين كفاية المشروع الإنتاجية التي تزيد على المتوسط أو تهبط دونه ، وحول عبء الأجور الذى يتحمله ، فإذا كانت شركة تعمل بمعدل من الكفاية يقل بشكل له دلالته عن المتوسط السائد فى الصناعة ، فلا بد أن تتمسك الإدارة بأن هذا هو نتيجة ظروف استثنائية ، وليس نتيجة قصور الإدارة انخفاض الكفاية الإنتاجية حجة قوية تبرر المطالبة بخفض متوسط عبء الأجور ، لابد أن تؤكد الإدارة أن متوسط عبء الأجور فى مشروع إنتاجيته دون المتوسط ، لن يعمل إلا على زيادة التهديد الذى يتعرض له مركز الشركة التنافسى ، ومن جهة أخرى إذا كانت الكفاية الانتاجية أعلى من المتوسط ، فلا بد أن تصر النقابة على أن هذا يعكس زيادة إنتاجية العامل على المتوسط ، وهى زيادة يجب التعبير عنها فى معدلات للأجر تزيد على المتوسط .

والمسألة الخلافية التى يحتمل أن تصبح صعبة جدا ، تنشأ مباشرة من مشكلة الإنتاجية . من الذى ينبغى أن يجنى المنافع إذا زادت الإنتاجية ؟ سوف تقيم النقابة الحجة على أن المنافع بأسرها يجب أن تكون من نصيب العامل على هيئة زيادة فى معدلات الأجر ، بينما تؤكد الإدارة أن المنفعة بأسرها ، أو شطراً كبيراً جداً منها على الأقل ، ينبغى تقسيمها بين المشروع والمستهلك ، أى ينبغى توزيعها على صورة زيادة فى الأرباح وخفض فى الأثمان .

ولكن من المرجح أن ينشب أشد الكفاح صلابة حول الوقت الذى يتعين فيه توزيع المنافع الناتجة عن زيادة الإنتاجية ، على العامل . هل يجب تحقيق الزيادة فى الإنتاجية أولا قبل أن ترتفع الأجور ؟ أو هل ينبغى للمشروع أن يمول مقدماً الارتفاع فى الإنتاجية ؟ سوف تقول النقابة إننا نتوقع من العامل مزيداً من الإنتاج قبل أن يرتفع أجره ، إنما نلقى عبء التقدم الاقتصادى على كواهل من هم أقل الناس قدرة على حمله ، وسوف تؤكد الإدارة أن البدء بزيادة الأجور مقامرة لايسع أحد أن يقدم عليها ، وآخر من يفعل هذا هو العامل . لكل من الجانبين قضية ، ولكن هذا بالضبط هو السبب الذى من

أجله يحتمل أن تكون المعركة بمثل هذه الحدة، الواقع أن هذه المشكلة تكمن وراء البعض من أصعب الصراعات حول الأجور وأشدها مرارة .

من المؤكد أن وجود هذه المسائل الأساسية المثيرة للصراع سوف يجعل المساومة الجماعية لاتصبح عملية إحصائية من « تحرى الحقائق » ، وإنما تظل على ماينبغى أن تكون عليه صراعاً حياً بين طرفين يمثلان مصالح مختلفة ويهدفان إلى أغراض مختلفة ، ولكن إذا استطعنا أن ننجح فى تركيز المساومة الجماعية على هذه المشكلات الأساسية والحقيقية ، تكون قد خطونا أوسع خطوة نحو رسم سياسة معقولة للأجور تحقق التوازن بين مصالح المشروع ، ومصالح العامل ، ومصالح النقابة ، ومصالح الاقتصاد والمجتمع .

الفصل السابع والثلاثون

ما مبلغ السيطرة النقابية على المواطن

ليست مشكلة السيطرة النقابية على المواطن مشكلة أخلاق ، وليس فى الإمكان حلها عن طريق إسداء النصح للنقابة ، كما لا يمكن استبعادها بحجة أن النقابة، وهى تمثل «الناس العاديين» ، سوف تعمل دائماً الشيء اللائق ، إنها مشكلة قوة ، فلتمكين النقابة من النهوض بوظيفتها ، يتعين منحها سلطات واسعة وجعل العضوية النقابية عامة بالفعل ، ولكن إذا أريد للمجتمع البقاء ، وجب أن تكون هذه السلطات محدودة ، وأن تخضع للإشراف والتنظيم . يجب تحديد الظروف التى فى ظلها تمنح النقابة سلطاتها وحدود هذه السلطات ، ويجب الإشراف على ممارسة هذه السلطات على المواطن ، وهذا يتطلب تشريعاً .

والانضمام إلى النقابة آخذ فى أن يصبح وبصورة متزايدة ، شرطاً سابقاً لكسب العيش ، والنقابة إذ تسيطر على هذا إنما تسيطر على حق أساسى من حقوق المواطن ، كان من رأينا حتى الآن أن النقابة رابطة خاصة واختيارية ، وأنها بالتالى الحكم الوحيد على متطلبات العضوية فيها ، ولكن لم يعد فى الإمكان القول بأن النقابة إما خاصة ، وإما اختيارية ؛ ذلك أن لها سلطة بالغة فى الحكم وتملك بالضرورة سلطات عظيمة للقمع ، وباقتباس مبادىء النظام الصناعى الجديدة سوف يزداد بروز الجانب العام والإجبارى من النقابة .

فإذا كانت ثمة اعتراف بهذا حتى الآن فقد عبر عن نفسه فى محاولات منع النقابة من الوصول إلى الأمن ، ولم تكن جميع هذه المحاولات صبيانية مثل النصوص المتعلقة بالمتجر النقابى فى قانون تافت — هارتلى والتى تحاول وقف الأمن النقابى عن طريق الروتين ، وهى محاولة تشبه فى ذكائها وفى النجاح الذى حققته محاولة وقف فيضان نهر عن طريق مطالبة مياهه بالحصول على تصريح

من ثلاث صور وعليه طابع تمنة ، ولكن أية محاولة لحل المشكلة بإنكار الأمن على النقابة لابد وأن تكون عقيمة ومؤذية . يجب أن تكون نقطة البدء اعتراف لرأى العام بأفضلية الأمن النقابى والتشريع النقابى الذى يجعل من السهل تحقيقه ، وفى الوقت نفسه نحتاج إلى بيان واضح عن حقوق النقابة فى منع العضوية عن طالبها ، فضلا عن بيان بحقوق المواطن فى طلب العضوية .

ينبغى ألا يكون هذا بالأمر العسير ، فقد مرت علينا قرون ابتدعنا فيها قواعد أساسية لمواقف مشابهة ، مثل مزاولة مهنتى المحاماة أو الطب ، وما علينا إلا اتباع السوابق .

فأولا ينبغى ألا يسمح بالطرد من النقابة إلا لثلاثة أسباب محددة : عدم دفع الرسوم النظامية ، الحكم بالإدانة فى حالة ارتكاب جريمة ، عمل جسيم مخل بالآداب .

وثمة سبب رابع هو التصرف على نحو خطير لايليق بعضو نقابى ويحتمل أن يمزق تنظيمها وتنظيم مجتمع المصنع ، ولكن هذا يتطلب مزيداً من التعريف . ما من شك أنه ينبغى أن تملك النقابة الحق فى طرد عضو بسبب المتاعب المستمرة ، كأن يتوجه مثلا إلى عمله كل صباح وهو سكران ، أو بسبب الاشتباك فى العراك مع الغير ، ولكن الطرد لمثل هذه الأسباب يجب أن تسبقه تحذيرات صريحة ، وأن ينص القانون على ألا تسىء النقابة استخدام هذا فى التخلص من الشخص غير المرغوب فيه ، وبوجه خاص يجب أن يحرم على النقابة رفض التمتع بعضويتها ، أو الفصل لأسباب تتعلق بالعنصر ، أو العقيدة الدينية ، أو الآراء السياسية ، يجب ألا يسمح برفض العضوية أو بالطرد بسبب المعارضة لزعامة مفروضة على النقابة ، أو القيام بنشاط ضد نقابة مفروضة على الأعضاء وتأييد نقابة أخرى ، أو حتى بسبب القيام بنشاط ضد نقابة بالكلية . كذلك ينبغى بالتأكيد تحريم الطرد بسبب أى نشاط سياسى أو اجتماعى خارج المصنع يقوم به عضو بصفته الشخصية أو باعتباره مواطناً ، إلا إذا كان هذا النشاط إجرامياً أو منافياً للآداب بصورة جسيمة .

وثانياً ينبغى أن يشترط القانون على النقابة أن تضع إجراء للعمل التأديبي يتيح للعضو المتهم فرصة واسعة للدفاع عن نفسه ويتفق مع مايتطلبه القانون من توافر العدل والوضوح والموضوعية ، مثل هذا الإجراء لا وجود له اليوم فى كثير من النقابات حيث لإجراءات الطرد كل خواص المحاكمة الصورية .

وأخيراً ينبغى أن يخضع القرار النقابى بشأن منح العضوية والفصل لإعادة النظر فيه من جانب المحاكم ، مثلما تعرض على الأخيرة التصرفات المماثلة من قبل رجال مهنتى المحاماة والطب .

ليس من المحتمل أن تعتبر الحركة النقابية هذه النصوص ظالمة حتى وإن تظاهرت بمعارضة أى اقتراح بفرض قيود على السلطة النقابية ، غير أن هناك نصاً سوف يقابل بتشكك بالغ ، وليس من جانب النقابات فقط ، ذلك هو القاعدة التى تقضى بعدم السماح للنقابة برفض العضوية أو بالطرد بسبب مايعتنق الشخص من آراء سياسية ، أو بسبب انتمائه إلى حزب ما ، لقد بلغنا النقطة التى عندها نتقبل بوجه عام ، بل وتتقبله أشد النقابات الحرفية جموداً . إن العنصر والعقيدة الدينية يجب ألا يحولا دون انضمام شخص إلى النقابة ، وذلك برغم ما نلقاه فعلا من تصرف بعض النقابات الحرفية الأمريكية بالنسبة إلى منح عضويتها للعمال الزنوج ، وهو تصرف يناقض المثل الأعلى المعترف به . ولكن أصبح من الأمور المألوفة بدرجـــة متزايدة أن تنكر النقابات العضوية على الشيوعيين أو تجعل العضوية فى الحزب الشيوعى سبباً فى الطرد ، وفى هذا تلقى النقابات التأييد من جانب الأغلبية الساحقة من الرأى العام .

يجب أن يكون لأية نقابة الحق فى أن تعلن أن الشيوعيين لايصلحون لتولى المناصب فيها ، مثلما ينبغى أن يكون لهـا الحق فى أن تعلن أن ذوى الرؤوس الحمر أو أن جميع الناس الذين يبدأ اسمهم الأخير بحرف p لا يصلحون لتولى المناصب ، ليس الحق فى تولى منصب فى النقابة مستمداً من حقوق المواطن ، كما لايعتبر رفض السماح بتولى منصب نقابى انكاراً لأى حق أساسى من الحقوق التى تنطوى عليها المواطنية . أجل ، يحسن بأية نقابة تحافظ على تماسكها واستقامتها ،

ولكن هذا شيء يختلف اختلافا كلياً عن إنكار العضوية النقابية على الشيوعيين ، فطالما لايعتبر الحزب الشيوعي خارجا على القانون ، فلا يمكن للنقابة بإجراء من جانبها أن تعتبره كذلك . أما أن هذه نتيجة لامفر منها فأمر سوف نراه فوراً حين تثير السؤال عما إذا كان ينبغي السماح للنقابة بإنكار العضوية على الكاثوليك ، أو المعمدانيين ، أو على المولودين على شاطىء المحيط الهادى . مامن شك أن الرأى العام سوف يعتبر من الأمور التى لايمكن احتمالها أن تفرض مثل هذا الحظر نقابة قوية تسيطر على العمال فى صناعاتها ، وسوف يطالب باتخاذ الإجراء القانونى أو القضائى ضدها ، فما دامت الحكومة لاتعتبر الحزب الشيوعى خارجاً على القانون ، فإن إنكار العضوية على الشيوعيين لايختلف عن إنكارها على أى شخص آخر ، وبعبارة موجزة نقول : إن سياسة النقابات فى قبول الأعضاء أو طردهم ليس أمراً « خاصاً » تماما ولا مسألة تخص النقابة وحدها ، هذه السياسة تتأثر المصالح العامة بها ، إن شئنا استخدام تعبير قانونى ، ولهذا السبب يجب ألا يسمح للنقابة بأن تحرم الأقليات من حقوقها كمواطنين مادام القانون يضمن لها هذه الحقوق .

القيود الاحتكارية على العضوية النقابية

وتتمثل المشكلة الثانية فى القيود الاحتكارية المفروضة على الانضمام إلى النقابة ، تلك القيود التى تسد الطريق أمام حرفة أو مهنة . فهناك أولا الأسلوب الذى درجت عليه النقابات الحرفية القديمة من ناحية فرض رسوم عالية على الأعضاء الجدد . الغرض الرئيسى من هذا إما الاحتفاظ باحتكار مهنة بجزية لأبناء الأعضاء ، وإما جعل العضوية فى النقابة من الأصول assets القابلة للتسويق . فيستطيع أبناء الأعضاء القدامى أو أقاربهم الأقربون الانضمام دون أداء أى رسم للالتحاق أو بأداء رسم مخفض إلى درجة كبيرة ، أو يسمح للأعضاء الجدد أن ينضموا إلى النقابة بدون سداد الرسم إذا اشتروا بطاقة

العضوية من عضو قديم ومتقاعد . ليس ثمة مبرر مطلقاً لتقاضى رسم عال مقابل الانضمام ، كما أنه ليس من الصالح الاجتماعى ولا هو لازم لسير النقابة ، وينبغى تحريمه بحكم القانون وبدون أى امتياز أو استثناء . ينبغى أن تقتصر رسوم الاشتراك بوجه عام على أن يدفع الطالب مقدماً رسوم شهور قلائل .

وما هو أعظم شيوعاً وأشد إيذاء ما يجرى عليه العمل فعلا أو ما يمكن أن يجرى عليه ، من إساءة استخدام القيود المفروضة على التلمذة الصناعية ، apprenticeship ، ذلك إنه فى الأجل الطويل تحفر النقابة قبرها بيدها إذا قيدت بصورة احتكارية عدد التلاميذ الصناعيين . إن القيود على التلمذة والتى تفرضها النقابات الحرفية فى صناعة السكك الحديدية الأمريكية مثلا ، وحددت بشكل فعال عدد الميكانيكيين المهرة ، كانت عاملا كبيراً فى التحول من القاطرة البخارية إلى قاطرة الديزل التى تتطلب إصلاحات وصيانة أقل فى الورش ، وأغلقت شركات السكك الحديدية واحدة بعد أخرى ، ورش قاطراتها وطردت صناعها الحرفيين بصفة دائمة ، أما أن إلهة الانتقام تلحق بالنقابة الاحتكارية فى الأجل الطويل فتعزية قليلة عن الضرر الذى تسببه هذه الأساليب للاقتصاد والمجتمع . يجب أن تخضع لإشراف الحكومة القيود المفروضة على التلمذة — مثل عدد التلاميذ ، والوقت الذى تتطلبه التلمذة ، وتدريبهم ، هذا وإنى لأرى شخصياً أنه لا ينبغى السماح بفرض أية قيود على عدد التلاميذ لنفس السبب تماما الذى من أجله لا تسمح لرابطة المحامين بتحديد عدد طلاب القانون أو لرابطة المهن الطبية بتقييد عدد طلاب الطب ، ولكن من المؤكد أن أى قيد نقابى على عدد التلاميذ ينبغى أن يخضع للقوانين المضادة للشركات الاحتكارية ، وأن يعلن أنه عمل غير قانونى إذا كانت نيته أو كان غرضه تقييد الحرفة ، والمحاولات النقابية الرامية إلى تقرير متطلبات للتلمذة حيث لا يجرى تعلم أية مهارة ، أو — وهو الحالة الأكثر شيوعاً — الإبقاء على شروط للتلمذة برغم أن الحرفة فقدت مهارتها وطابعها — أقول إن هذه المحاولات وإن كانت أقل أهمية ، يجب اعتبارها لاغية بمقتضى القوانين المضادة للشركات الاحتكارية .

وترتبط بالقيد النقابى على التلاميذ ارتباطاً وثيقاً ، القيود النقابية على التحسينات التكنولوجية والآلات الجديدة والمواد الجديدة والعمليات الجديدة ـ وهو ما يعرف فى هذا البلد باسم « التقليل من السرعة » ، وفى انجلترا باسم « سر بحرص » ، هذه القيود ـ على الأقل فى هذا البلد ـ مهمة بصفة أولية فى نوعين من الصناعات هما : الصناعات التى فيها يهدد التقدم التكنولوجى باستبعاد المهارات التقليدية مثل صناعة البناء ، والصناعات التى تظهر ميلا فى الأجل الطويل إلى انكماش العمالة مثل السكك الحديدية ، ولكن فى هذه الصناعات بالضبط تسبب القيود المفروضة على التقدم التكنولوجى أبلغ الضرر للصناعة فضلا عن الاقتصاد . لأنها تميل إلى أن تحول دون نمو وتطور صناعة يمكن أن تصبح دعامة يقوم عليها الاقتصاد ، وأن توفر عمالة كبيرة ، أو أنها تمنع انتعاش صناعة حيوية للاقتصاد ، فى هذه الصناعات مشكلة حقيقية تتعلق بالبطالة التكنولوجية ، ولكن محاولة حلها عن طريق القواعد النقابية المقيدة لا يمكن إلا أن تزيد الأمور سوءاً .

ليس الحل مجرد اعتبار « التقليل من السرعة » خروجاً على القانون كما جرى فى الغالب إبداء مثل هذا الاقتراح . من المؤكد أنه ينبغى تحريمه ، ولكن ينبغى فى الوقت نفسه أن يجعل الحظر متوقفاً على ابتداع أسلوب عادل ومعقول يعالج به رب العمل مشكلة البطالة التكنولوجية : أجر مناسب عن التعطل ، مدفوعات مناسبة فى حالة التقاعد بالنسبة للمسنين الذين هم غير ذى نفع من الناحية التكنولوجية ، إعادة التدريب ، ووضع سياسة لإعادة استيعاب العمال بصورة منسقة عن طريق التخطيط الدقيق بالتعاون الوثيق مع النقابة .

الأقدمية النقابية وأمن العامل

إن وضع سياسات للأمن الاقتصادى بالنسبة إلى العامل ، مثل خطة التنبؤ بالعمالة والدخل ، أو خطة المشاركة فى الأرباح ، يخلق مشكلات إضافية تتصل بالإشراف النقابى ، ففى ظل أمثال هذه الخطط يقع الضغط المستمر على النقابة من أجل قصر المنافع على « الاعضاء الفعليين » ، واستبعاد « الدخلاء » يجعل

الأقدمية النقابية المؤهل المطلق للمشاركة فى هذه المنافع . سوف يجرى الضغط من أجل منع استخدام أناس جدد إلا إذا عينوا فى أدنى درجات السلم ، وسوف يتجدد التشديد على الخطوط الفاصلة بين الاختصاصات والحرف ، وقد تشتد المنافسة بين النقابات وتزداد عزلة بعضها عن بعض ، وبعبارة موجزة ينشأ خطر حقيقى من أن تؤدى السياسة النقابية إلى تجميد الاقتصاد والمجتمع ، فقد تميل إلى التقليل من فرصة الفرد فى التحرك داخل الاقتصاد والحصول على عمل جديد فى مكان آخر ، وإلى معاقبة كل من يترك عمله أو يفقده . إن الأقدمية النقابية المطلقة دون غيرها تهدد بخلق نظام جديد من العبودية يعود فيه الفرد فيرتبط بالعمل ـ بخيط ذهبى بالتأكيد ، ولكنه شخص مقيد برغم هذا ، وقد ينشأ من جديد وضع اجتماعى ثابت لا يستطيع الفرد أن يغيره بسهولة ، وسيكون وضعاً لا معقولا تماماً ؛ إذ خلقته مصادفة العمل الذى يمارسه .

أما ألا يستطيع المشروع الذى طرد عمالا استئجار الدخلاء إلا بعد أن يعرض العمل على عماله السابقين ، فأسلوب سائد اليوم ، وتسير عليـــه حتى الشركات التى ليست فيها نقابات ، وحتى إذا كان يزيد بشكل واضح من العقبات فى وجه الشخص الذى فقد عمله فى مكان آخر ، فإنه أسلوب منصف وعادل ، ولكن يجب ألا نقبل سياسات تحول المشروع الناجح الذى يحسن التنبؤ بالعمالة أو يقدم منافع كبيرة من أرباحه ، إلى شركة مغلقة على الدوام ، هذا الأمر يقضى على المرونة الاجتماعية ، ويكاد حتما يخلق طبقات وراثية ، ذلك أن كل نظام آخر على الأقل ، أعطى مزايا لهيئته الحاكمة تتمتع بها وحدها وبدون أية رقابة عامة على سياستها فى الانضمام إليها ـــ هذا النظام تحول إلى نظام من الامتيازات الاحتكارية الوراثية المغلقة .

يجب أن نجعل فى إمكان العامل أن ينتقل من مصنع إلى آخر دون أن يفقد أقدميته كلية ، وأن يأخذ معه ما تجمع له من منافع ، حين يغير وظائفه ، ويجب كذلك أن نجعل فى إمكانه الانتقال فى داخل مهنته وحرفته من نقابة إلى أخرى تنافسها دون أن يفقد أقدميته ويفقد معها كل حقوقه فى الأمن والمنافع ، وأخيراً

يجب أن نجعل فى إمكانه نقل مهارته من حرفة إلى أخرى ، وألا يحرم من التوظف لا لسبب إلا لأن حرفة معينة فى المكان الذى نشأ فيه كانت تعتبر من اختصاص نقابة الحفر الفوتوغرافى ، بينما هى فى مدينة أخرى داخلة فى اختصاص نقابة الطباعة بحروف الحجر ، أو لأنه كان يسوق سيارة ركوب بالأجرة حيث يريد الآن أن يسوق سيارة نقل . وما ينطبق على القيود النقابية المفروضة على حرية الانتقال وعلى المنافسة ، ينبغى أن ينطبق بالمثل على سياسات الشركات والتى تسفر عن نتيجة مماثلة . إن النص المعتاد الذى يجعل حقوق المدير التنفيذى فى المعاش متوقفة على عدم انتقاله إلى خدمة شركة منافسة مثلا ، يبدو فى نظرى متعارضاً مع الصالح العام ، وبينما لايعتبر هذا النص خرقاً لنصوص القوانين المضادة للشركات الاحتكارية ، فهو بالتأكيد خرق لروحها .

ولكن يجب أيضاً ألا نحطم ثبات الصرح النقابى أو مجتمع المصنع بتحريم الأقدمية أو اختصاص الحرف . إنهما يحققان غرضاً لازماً ، ولذلك تواجهنا مشكلة التوازن ، يمكن أن نسمح لعامل بالانتقال من مصنع إلى مصنع أو من نقابة إلى أخرى تنافسها ، بشرط أن توقف أقدميته المتجمعة لمدة السنة الأولى ، أو بشرط أن تخفض هذه الأقدمية بمقدار الثلث أو نحو ذلك ، ويمكن أن نسمح بالانتقال من حرفة إلى أخرى على أساس امتحان بسيط تجريه لجنة برياسة شخص محايد وتضم موظفين عن نقابته القديمة ومثلهم عن نقابته الجديدة الخ .

ولكن التكنيكات التى يمكن أن نبتدعها ليست بذات أهمية . فالأهم من هذا كله ألا يضطر المجتمع بسبب الجهود والمقاومة النقابيين إلى سن التشريع الذى يحفظ التوازن . وفى هذا المجال ينبغى قطعاً أن تمسك النقابات نفسها بزمام المبادرة ، سوف يتعين الالتجاء إلى التشريع إذا لم تقم النقابات نفسها بوضع سياسات عملية يمكن تطبيقها ، ولكن التشريع هو أيضاً طريقة فجة جداً للتدخل فى جهاز دقيق ، وأشبه بمحاولة تثبيت ساعة يد باستخدام لبيسة حذاء .

لقد حدث هذا ، وإنى لمتأكد منه ، ولكن أفضل الساعاتية لا يوصون به»
ولذلك فنى هذا المجال مسئولية خاصة للقادة النقابيين ، ولكن هناك أيضاً فرصة
حقيقية ، وكلما عظمت أهمية الانتماء إلى مجتمع مصنع معين أو نقابةمعينة ،
زاد ما يعود منهما من أمن وخدمات ، وزادت أهمية قيام النقابات بوضع
سياسات تبقى أبوابها مفتوحة أمام جميع العمال .

الفصل الثامن والثلاثون

عندما تصبح الإضرابات شيئاً لا يحتمل

من المشكلات الكبرى التى تواجه النقابة بوصفها مواطنا ، يحتمل أن تكون مشكلة الإضراب أيسرها حلا إذا طبقنا المبادىء التى سبق أن أوجزنا معالمها . فالوظيفة الإيجابية والبناءة التى تكتسبها النقابة فى ظل هذه المبادىء ينبغى أن تزيل قدراً كبيراً من الضغط من أجل استخدام الإضراب « السياسى » ، وأن تجعل فى إمكان الزعيم النقابى النهوض بوظيفته دون أن يضطر إلى الهدير فى جميع الأوقات مثلما يفعل الوالد المعتدى عليه فى إحدى المسرحيات العاطفية المؤثرة التى عرفها عصر الملكة اليزابث — وهو الدور الذى يحسن جون ل . لويس القيام به . إن الفرص الجديدة فى مجتمع المصنع بما تهيئه من العمل البناء ، تشبع المطالب المتعلقة بالاعتراف والارتقاء والتى لا تجد متنفسا اليوم إلا فى المنازعات التى تنشب بين الشيع فى داخل النقابة . وفضلا عن هذا فالمفهوم الجديد عن المساومة الجماعية إذ يفصل عبء الأجور عن معدلات الأجور — وخاصة إذا ربط بالتنبؤ بالدخل والعمالة وبالسياسة التى تثير اهتمام العامل بالأرباح — هذا المفهوم يجب أن يقلل إلى حد بعيد من عدد الإضرابات التى تكون فيها الأجور هى المشكلة الفعلية أو الظاهرية .

ولكن سوف يظل الإضراب حيويا بالنسبة إلى النقابة . ربما نصل فى نهاية الأمر إلى مرحلة يصبح فيها « حق الإضراب » رمزا بحتا شبيها بسلطة التاج البريطانى فى الاعتراض على أفعال حكومات الممتلكات المستقلة ، وهو حق يجرى التمسك به بقوة ولكنه لم يستخدم أبداً . ولكن سوف تستمر الاضرابات فى المستقبل الذى يمكن التنبؤ به . وسوف يتعين على المجتمع أن يجد طريقة ما للتوفيق بين حاجة النقابة إلى الإضراب وبين ما يطلبه المجتمع من عدم منح أية

جماعة خاصة الحق فى تهديد الرفاهية القومية عن طريق العمل المشترك .

يجب ألا يفرض حظر عام على القيام بالإضراب إلا فى حالة الطوارىء القومية مثل الحرب . إن إلغاء حق الإضراب معناه إلغاء النقابية الصحيحة ، وهو الخطوة الأولى نحو تأميم النقابات ونحو قيام الدولة الشمولية . كذلك مهما يكن هناك من التدخل الحكومى فى الإضرابات ، فيجب أن يتم من أجل الصالح القومى ، ويجب ألا تلقى الحكومة بثقلها إلى جانب النقابة أو إلى جانب العمل . أما أن سلطة الحكومة فى وقف إضراب عن طريق الأمر القضائى طبقا لقانون تافت — هارتلى ، تقوى بشكل واضح يد صاحب العمل — حتى وإن كانت هذه السلطة لاتستخدم إلا حين ينطوى الإضراب على تهديد صحة الشعب ورفاهيته أو أمنه — فو صمة خطيرة وتفسر الكثير من المقاومة النقابية للقانون .

ولكن لا يستطيع المجتمع ، ولا ينبغى له ، أن يفرض القاعدة التى تعتبر الإضراب دعوة غير عادية إلى استخدام القوة بدلا من كونه أداة عادية . وبهذا ينبغى أن نتوقع من الطرفين أن يتفقا مقدما على عرض جميع المنازعات على التحكيم فى ظل تعاقد قائم . أجل ، إن تعميم نظام الحكم المحايد والذى نجح بدرجة طيبة فى كل صناعة جربته ، سوف يكون شيئا مرغوبا فيه إلى مدى بعيد وفى حالة عدم وجود اتفاق بشأن التحكيم فإن تفسير معنى عقد قائم وحقوق أى من الطرفين والتزاماته طبقا لهذا العقد ، يجب أن يترك للهيئة التى أريد منها بوجه خاص تسوية المنازعات حول معنى العقود ، وهى المحاكم العادية . ويجب ألا يسمح بعمليات وقف العمل سواء أكانت إضرابات أم إغلاق مصانع ، بقصد تنفيذ نصوص عقد دائم أو تفسير معناها ، أو تغييرها .

مثل هذا الخطر يقوى بالفعل النقابة والزعيم النقابى ، وهما اليوم لا حول لهما ولا قوة أمام « الإضرابات الخيالية » الخطرة ، ويضطران فعلا إلى التغاضى عنها ، إن لم يكن تأييدها . والمثال على هذا تلقاه فى إضراب عمال السكك الحديدية البريطانية فى يونية من عام ١٩٤٩ ضد القواعد المنظمة للعمل فى أيام الآحاد والتى كانت على اتفاق تام مع العقد . والإضراب الذى وقع فى شركة فورد للسيارات

فى الوقت نفسه كان الغرض منه بالفعل تفويض سلطة القادة النقابيين بإجبارهم على تأييد « إضراب خيالى » خطرضد نصوص يتضمنها عقد قائم، وذلك فى نفس اللحظة التى أوشكت أن تبدأ فيها مفاوضات دقيقة من أجل عقد جديد

لكن المشكلة الحقيقية تنحصر فى الإضراب المشروع الذى يعرض صحة الشعب وأمنه أو رفاهيته للخطر ، ليس ثمة سبيل إلى حل هذه العقدة ، ويجب قطعها ؛ إذ ما من حكومة تستطيع السماح بإضراب يعرض المجتمع للخطر ، ولا يمكن أن تحل المشكلة بأية محاولة لمنح العمال فى « الصناعات الجوهرية » وضعاً خاصاً ، إن لم يكن السبب وحده . إن كل صناعة يمكن أن تكون « جوهرية » . يجب أن يكون للحكومة — أية حكومة — حق الحكم على الإضراب الذى يحتمل أن يعرض الخير المشترك للخطر وحق اتخاذ الإجراء القانونى فى مثل هذا الإضراب لحمل العمال على استئناف العمل .

وفى الوقت نفسه يجب ألا يهوى هذا التصرف الحكومى إلى درجة التدخل من جانب الإدارة وهو مايحتمل أن تفعله فى ظل قانون تافت — هارفلى ، عندما تحظر الحكومة إضراباً على أساس أنه يعرض الرفاهية القومية للخطر ، فينبغى لها أيضاً أن تضطلع بالإشراف المؤقت على المشروع ، وخلال هذه الفترة التى تستولى فيها على المشروع يحدد ربحـــه على أساس أدنى متوسط سنوى خلال السنوات العشر السابقة على الاستيلاء ، وإذا حققت الشركة خسارة فى أية سنة واحدة خلال ذلك العقدالزمنى فينبغى ألا تحصل على عائد خلال فترة استيلاء الحكومة عليها . أما إذا وقعت خسارة فعلية فيجب أن تتحملها الشركة .

وفى الوقت نفسه ، يُتوقع من عمال المصنع المستولى عليه أن يعملوا وفقاً للمعدل القديم إذا كان الإضراب فى ظاهره راجعاً إلى المطالبة بزيادة الأجور ، وإذا كانت الدعوة إلى إضراب سببها الرغبة فى مقاومة طلب تتقدم به الشركة من أجل خفض الأجور ، فمن المستحسن أن يطلب إلى العمال أن يشتغلوا حسب الأجر الأدنى ، وفى أى الحالتين فإن الفارق بين الأجر المدفوع فعلاً والأجر الذى يطالب به العمال ، ينبغى تجميعه فى حساب الأمانات توطئة للوصول إلى تسوية .

وبعبارة أخرى سوف يتحمل العمال والشركة خطراً بالغاً . من المحقق أن أياً من الجانبين لن يكسب ميزة ، فالواقع أن كلا منهما سوف يتوافر لديه حافز قوى على تسوية الإضراب . أما بالنسبة إلى الشركة فيكاد الأثر الاقتصادى الناجم من استيلاء الحكومة ، أن يتساوى مع التأثير الناتج عن إضراب ، وبينما يواجه العمال خسارة اقتصادية تقل عما يحتمل أن تلحق بهم خلال إضراب ، فالأقل احتمالا بكثير أيضاً أن يحققوا الفوز الذى ربما كان يأتى به لهم إضراب فى صناعة جوهرية بما يتضمنه من ضغط قوى من جانب الرأى العام بقصد الوصول إلى تسوية مبكرة .

هذان الفصلان الأخيران عالجا بوجه خاص الحدود والقيود المفروضة على حرية النقابة فى التصرف ، إلا أنها ليست « تقييدية » بالمعنى الذى جرى العرف على إطلاقه على كل تشريع يفرض على السلوك النقابى . إنها قائمة على دعوى وجود نقابية قوية ، هى موضع القبول العام وتنعم بالأمن والاستقرار ، ليس هدفها إنزال العقاب بالنقابة أو إخضاعها ، بل على العكس من ذلك ، فهدفها هو تمكينها من أداء مهمتها الاجتماعية الحيوية ، وبعبارة أخرى فإن ما نهدف إليه هو التنظيم الحقيقى بدلا من التقييد .

شىء واحد فقط يمكن أن يغير مثل هذا التنظيم إلى تدابير تستهدف العقاب والتقييد ، ذلك هو المعارضة النقابية العمياء لأية محاولة يراد بها تعريف حدود السلطة النقابية وشروط ممارستها ، مثل هذه المعارضة هى التى حولت المحاولات السابقة لتنظيم المشروع ، إلى قيود . ويدرك معظم القادة النقابيين فى هذا البلد اليوم — وإن يصعب عليهم التسليم بالامر علناً — أن صدور قانون « تافت — هارفلى » يرجع إلى رفضهم التعاون فى وضع مشروع قانون تنظيمى بالمعنى الصحيح حين كان القانون مطروحا للمناقشة أمام الكونجرس فى عام ١٩٤٦ . إن المطالبة برخصة طليقة لممارسة السلطة الاجتماعية والسياسية ، تولد دائماً قيوداً عقابية ، ولعله ليس بالكثير جداً أن تأمل فى أن يفهم قادتنا النقابيون — أو على الأقل الشبان الذين سيخلفونهم — أن فى أيديهم تقرير ما إذا كانت الحركة النقابية الأمريكية مآلها التقييد ، أم أنها ستكون موضع التشجيع والدعم عن طريق التنظيم السليم لوظائفها وسلطتها .

تعقيب

بقلم

الدكتور راشد البراوى

يطالعنا المؤلف وهو يقدم لنا « المجتمع الجديد » ، بظاهرتين رئيسيتين هما المحور الذى يدور حوله البحث ، أولاهما « أن المجتمع الصناعى فى القرن العشرين مجتمع جديد له طابعه الذى يتميز به . والثانية « أن لهذا المجتمع الجديد تنظيما معينا خاصا هو المشروع الصناعى بإدارته ، ومجتمع مصنعه ، وشقيقته التوأم المتصلة به ، أى النقابة العمالية » .

وما من شك أن هذا المجتمع الجديد ـ وإن كانت أصوله تمتد إلى الثورة الصناعية التى تبلورت معالمها الرئيسية بعد انتصاف القرن الثامن عشر ـ اتخذ صورته الراهنة وأصبح مجتمعا بالغ التعقيد من نواحيه الفنية والإدارية والتنظيمية ومن حيث العلاقات التى تحكم عناصره المتعددة ، نتيجة للثورة التكنولوجية التى تعتبر بحق السمة البارزة للقرن العشرين . ونحن إذ نقسم أقاليم العالم إلى متقدمة، ونامية ، ومتخلفة ، فإننا نجعل معيار التقسيم أو التفرقة ، مبلغ غلبة المجتمع الصناعى الحديث على الإقليم ، بغض النظر عن اختلاف النظم الاجتماعية ، فالاتحاد السوفيتى مجتمع صناعى شأنه شأن الولايات المتحدة الأمريكية أو بريطانيا أو اليابان .

وجوهر التنظيم الذى يتميز به هذا المجتمع الجديد ، هو المشروع الصناعى ، ونحن إذ نتحدث عن المشروع الصناعى لا نقصد به مجرد مبان ، أو آلات ومعدات ، أو مواد أولية ، أو إدارة ، أو موظفين وعمال ، ولكنا نقصد به كلا واحدا ، مترابطا ، متناسقا ومتكاملا ، يضم هذه العناصر جميعا . معنى هذا بتعبير

آخر أن المشروع الصناعى هو مجتمع صغير لايختلف من ناحية الخطوط الكبرى عن المجتمع المدنى الأكبر ، فنى كل منهما حكومة ومواطنون ، وفيه علاقات متداخلة ومتشابكة وله مشكلات وأساليبه فى فضها ، وله مبادىء وأخلاقيات يتعين أن يعمل وفقا لها حتى يحقق الغاية منه . وإذا كان المجتمع الأكبر يهدف أولا وقبل كل شىء إلى تحقيق الرفاهية وتوفير السعادة لأهـــله ، فالمشروع الصناعى ـ فى حدود طاقاته وإمكانياته يسهم بقدر فى بلوغ هذه الغاية ، ومن ثم فهو لا يختلف فى أدائه ، بل ولا ينبغى أن يختلف ، فى مجتمع رأسمالى عنه فى مجتمع اشتراكى .

إن المشروع الصناعى فى الجمهورية العربية المتحدة مثلا له أساليبه الفنية فى العمل ووسائل المحاسبة والمراجعة ، وإدارته ،ونقابته العمالية ، وفى هذالايختلف عن المشروع الخاص مثـــل مصانع « جنرال موتور » أو « شركة الكيماويات الامبراطورية » وجه الاختلاف الوحيد يتعلق بملكية رأس المال،فهى فى المشروع المصرى للمجتمع ككل ، وهى فى المشروع الخاص لفريق من أصحاب الأموال . وفى هذا المعنى يقول المؤلف : « فنى كل بلد صناعى كبير برز المشروع باعتباره المؤسسة الحاسمة فيه .. إنه نفس المؤسسة ، سواء اتخذ صورة الشركة المملوكة ملكية خاصة ولها إدارتها المستقلة فى الولايات المتحدة ، أو الهيئة الحكومية التى تتولى الصناعات المؤممة فى بريطانيا ، أو التروست السوفييتية ... » .

والنقطة التى يشدد عليها المؤلف هى حكومة هذا المجتمع الصغير ؛ فيجب أن يتوافر فيها عنصر الديموقراطية بحيث يكون لجميع العاملين رأى أو صوت ، وهنا تبدو المسئولية الضخمة التى يجب أن تضطلع بها النقابة العمالية ، باعتبار أن للعاملين مصلحة مباشرة فى حسن سير المشروع الصناعى. غير أننا نصطدم بالعقبة التى لم يستطع المشروع الصناعى فى ظل النظام الرأسمالى أن يتغلب عليها ، ونقصد بها التعارض الجذرى بين رأس المال والعمل .

ولقد استطاعت الجمهورية العربية المتحدة أن تزيل هذا التعارض الخطير عن طريق الملكية المجتمع لنسبة كبيرة من القطاع الصناعى ، وعن طريق التشريعات الملزمة رالتى تسرى أيضا على المشروعات الصناعية التى لا تزال ملكا لرأس المال . فهى قد كفلت الضمانات بتقرير حق العمل ، وبالحيلولة دون الفصل التعسفى ، وبتقرير نظام التأمينات الاجتماعية على نحو لم تصل إليه أرقى دول العالم الصناعية وبهذا انتفت أو تضاءلت إلى حد كبير بواعث أو أسس التعارض الذى أسلفنا الإشارة إليه ، ومع هذا فالنقابات قائمة ، بل وتدعم مركزها ، وهى تدافع عن مصالح أعضائها وتلعب دورا هاما فى ميدان الخدمات الاجتماعية وفى دفع عجلة الإنتاج ، وأهم من هذا أنها جهاز مستقل. إنها تتعاون مع الدولة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، ولكنها ليست جزءا من جهاز الدولة ، ولا تخضع لها كأنها إدارة أو مؤسسة حكومية . وبهذا تخلصت إلى حد كبير من عبء الصراع المعروف بين العمل ورأس المال ، وفى الوقت نفسه احتفظت باستقلالها وشخصيتها كما هو الشأن فى المشروع الصناعى بالمجتمعات التى تقوم على أساس المشروع الخاص .

كذلك حرص النظام فى الجمهورية العربية المتحدة ، على تحقيق مايتحدث عنه المؤلف وهو ديموقراطية الحكم فى المشروع الصناعى ، باعتبارها أساسا يقوم عليه المجتمع الحر . وأكبر مظهر لهذه الديموقراطية وهو مالم تصل إليه مجتمعات المشروع الخاص ، هو اشتراك العاملين بالمشروع الصناعى فى مجلس الإدارة ، ومعنى هذا أنهم يشتركون فى رسم السياسة التى ينتهجها المشروع ، وفى الإشراف على تنفيذها . وممثلو العاملين لايفرضون على المشروع من جانب الإدارة أو من جانب الحكومة القومية ، ولكنهم يختارون بطريق الانتخاب المباشر . وهكذا تتحقق أركان الديموقراطية فى المشروع وديموقراطية هذا المجتمع الصغير هى الأساس الذى تقوم عليه الديموقراطية فى المجتمع الأكبر .

ويتحدث المؤلف عن ضرورة توفير الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل أقصى ما يملكون من جهد ، ولكن هذه الحوافز محدودة ، بل ومقيدة في ظل المشروع الخاص، إذ قد تتعارض مع الأهداف النقدية التي يحرص عليها أصحاب الاستثمارات. وهذه المشكلة حلها النظام المصرى سواء أكان المشروع داخلا فى نطاق ملكية المجتمع أم كان ملكا لرأس المال الخاص ، وذلك بنص التشريع الصادر فى عام ١٩٦١ الذى يقضى بتخصيص نسبة مئوية معينة من الأرباح تؤدى إلى العاملين بالمشروع ، جزء منها نقداً والجزء الآخر على هيئة خدمات متنوعة .

من هذا نخلص إلى نتيجة هامة ؛ وهى أن المشروع الصناعى يمكن فى ظل نظام اشتراكى سليم ، أن يتمتع بالاستقلال الذاتى والحكم الديموقراطى ، وهذا يهدم فكرة المؤلف التى لاترى توافر هذه العناصر إلا فى ظل نظام المشروعات الخاصة . وذلك عندما يقول : « أما أن المجتمع الصناعى سيكون حرا أو مستعبداً فأمر متوقف أصلا على علاقة الدولة بالمشروع ومجتمع التصنيع ، فإذا أصبحت للحكومة المركزية السيطرة الكاملة والمباشرة على المشروع ومجتمع المصنع ، لما كانت الحرية فى حيز الإمكان ، هذه السيطرة بالضبط هى التى تجعل الطغيان الحديث طغيانا كليا » إن المؤلف يخلط بين ملكية المجتمع وسيطرة الدولة ، فقد أثبتنا من الأمثلة التى اقتبسناها من الجمهورية العربية المتحدة أنه برغم ملكية المجتمع للشطر الغالب من المشروعات الصناعية ، فالدولة ليست مسيطرة عليها بالصورة التى يرسمها المؤلف أو يتخيلها . وبعبارة أخرى ليس ثمة تعارض جذرى بين ملكية المجتمع للمشروع من جهة ومنح المشروع الاستقلال الذاتى من جهة أخرى ، إن التجارب التى أشرنا إليها تحقق تماما مايقوله المؤلف : « إن مايهدد المجتمع الحر هو انتفاء المشاركة المسئولة من جانب المواطنين فى حكومتهم ، ذلك أن هذه المشاركة قائمة بالفعل فى مجتمع الجمهورية العربية مثلا نتيجة

اشتراك العاملين فى المشروع فى مجلس إدارته ولا تتعرض هنا لمختلف أجهزة الحكم المحلى .

يقول المؤلف : « قد يتعين تخطيط الخدمات التى توفرها دولة الرفاهية تخطيطاً على صعيد الأمة بأسرها ، ولكن تنفيذها يجب أن يكون على الصعيد المحلى » . هذا المبدأ السليم إنما هو من مستلزمات التطبيق الاشتراكى ، فالدولة - أو الحكومة المركزية - تضع المستويات التى يتم بها أداء الخدمات الاقتصادية والاجتماعية ، ثم تترك التنفيذ للأجهزة المحلية .وفيها المشروعات الصناعية . وهذا ما عنى الميثاق الوطنى للجمهورية العربية المتحدة عندما تحدث عن مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ . حقيقة يستطيع المشروع أن يضع خطة العمل الخاصة به ، ولكن هذه قد تتعارض مع خطط تضعها مشروعات أخرى ، وهنا يأتى دور الحكومة المركزية التى تنسق بين جميع الخطط مراعية الاعتبارات القومية المحلية ، وهذه هى الميزة الرئيسية التى تترتب على الأخذ بمبدأ التخطيط . إنه فى جوهره عملية تنسيق بقصد زيادة الإنتاجية ، دون بسط السيطرة الكاملة على التنفيذ .

لسنا بحاجة إلى القول بأن الملكية الخاصة هى الدعامة الرئيسية التى يقوم عليها النظام الرأسمالى . وبرغم إيمان المؤلف بهذا النظام ، وبخاصة كما هو مطبق فى الولايات المتحدة الامريكية ، إلا أنه - على مايبدو - ينظر إلى الملكية الخاصة فى المشروعات الصناعية الكبيرة على أنها ظاهرة مآلها إلى الزوال . وهو وإن كان لايرى إلغاء المفهوم القانونى عن الملكية كلية وتحويل المشروع الكبير إلى مؤسسة تخضع للقانون العام ، فإنه يقول : « الواقع أن فى الإمكان إجراء التحول بدون أى تغيير فى مفاهيمنا القانونية . فبدلا من وجود أربعين مساهما لكل منهم حق كاذب فى نصيب ميكروسكوبى فى الملكية ، يكون هناك أربعون مليون شهادة استثمار لكل منها حق حقيقى تماما فى نصيب من الارباح .

إن الحجة التى تدافع عن الملكية الخاصة تتمثل فى كونها - أى الملكية -

حافزا يجتذب المدخرات إلى المشروعات الاقتصادية . ولكنا نعرف فى الوقت نفسه أن الذى يهم أصحاب المدخرات فيما عدا أصحاب الأموال الكبيرة ، هو الحصول على عائد مجز . أما السيطرة على المشروع فلا تعنيهم فى كثير أو قليل ، لا لسبب إلا لكونها مستحيلة التحقيق . هذه السيطرة إما أن تكون فى أيدى أصحاب الكثير من أسهم رأس المال ، وإما أنها تنتقل إلى أيدى المديرين . وهنا نستطيع منع سيطرة رأس المال الكبير على المشروع الصناعى إذا أدخلناه فى نطاق الملكية العامة ، وفى الوقت نفسه نستطيع اجتذاب المدخرات عن طريق القروض الحكومية أو شهادات الاستثمار ، والتى تغل عائدا صافيا طيبا .

والواقع أن ثمة خطأ كبيراً يقع فيه دعاة نظام المشروع الخاص ، أو يتصورون أن الاشتراكية معناها إلغاء الملكية الخاصة إلغاء تاما لتحل محلها الملكية الاجتماعية ، وهم فى هذا يستندون إلى التجربة السوفيتية أو الصينية ، وينسون أن هناك تجارب أخرى أكثر اتفاقا مع التطور الاجتماعى . فالتجربة المصرية مثلا نقلت إلى ملكية المجتمع معظم المشروعات الكبيرة حرصا على منع سيطرة المال الكبير عليها ؛ وبالتالى على مقدرات البلاد ، ولكنها فى الوقت نفسه اعترفت بالملكية الخاصة فى الأرض الزراعية من غير إحتكار ، وفى العقارات المبنية ، تاركة لسلاح الضرائب أن يحول دون قيام الاحتكار والسيطرة ، وسمحت بوجود نسبة كبيرة من التجارة الداخلية فى أيدى رأس المال الخاص ، كما سمحت أيضا بوجود قطاع صناعى خاص وتقدم له جميع التسهيلات ـ مادام يتمشى مع الأهداف الاجتماعية التى رسمها المجتمع . فالتجربة المصرية لم تهدم مبدأ الملكية الخاصة ، وإنما حاربت الإقطاع والاحتكار ، وفى الوقت نفسه تأخذ بأحدث أساليب ومبادىء التنظيم فى المشروع الصناعى كما هى مطبقة فى البلاد الرأسمالية . ووفقا للتجربة المصرية حلت مشكلة يدّعى المؤلف الخوف منها ، عندما يقول : « ولكن هناك مشكلة حقيقية ، هى مشكلة الصغر ، فن الأمور الحيوية بالنسبة إلى مجتمع حر ـ إلى اقتصاد ينهض بوظيفته ـ أن يكون فى إمكان المشروعات الصغيرة أن تعيش جنبا إلى جنب